

**Міністерство освіти і науки України**

**Луцький національний технічний університет**

**Факультет митної справи, матеріалів та технологій**

**Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «БАКАЛАВР»**

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
(НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАЦІЇ «SAFE DE VINO»)**

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти  
групи ГРС341

\_\_\_\_\_ **СЛУТЯК Олена Михайлівна**  
(підпис)

Керівник:  
\_\_\_\_\_ к.е.н., доц. СИДОРУК С.В.  
(підпис)

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.  
Гарант освітньої програми:  
к.т.н., доц. ПОДОЛЯК В.М.

\_\_\_\_\_

Луцьк – 2025 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *митної справи, матеріалів та технологій*

Кафедра *туризму та готельно-ресторанної справи*

Ступінь вищої освіти: *бакалавр*

Галузь знань: *24 Сфера обслуговування*

Спеціальність: *241 Готельно-ресторанна справа*

Освітня програма: *Готельно-ресторанна справа*

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
Л.Ю. Матвійчук

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 р.

## *З А В Д А Н Н Я* НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Слутяк Олені Михайлівні*

1. Тема кваліфікаційної роботи *Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ресторації «CafedeVino»)*

Керівник роботи: *Сидорук Світлана Володимирівна, к.е.н., доцент*  
затверджені наказом вищого навчального закладу № 2/01-02 від 02.01.2025.

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи.

3. Вихідні дані до роботи: звіти Асоціації індустрії гостинності України, законодавчі та нормативні акти України щодо розвитку рестораних закладів, статистичні матеріали Державної служби статистики України, міждержавні та національні стандарти індустрії гостинності, наукова та практична література з досліджуваної тематики.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності.

Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності рестораних підприємств.

Розділ 3. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг рестораних підприємств.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Графічне відображення виручки закладів гостинності у 2022-2023 рр.

2. Графічне відображення структури розподілу рестораних ринку України.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Розділ 1. Теоретичні засади підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності</i>	доц. Сидорук С.В.		
<i>Розділ 2. Діагностика конкурентоспроможності ресторанних підприємств</i>	доц. Сидорук С.В.		
<i>Розділ 3. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств</i>	доц. Сидорук С.В.		
<i>Висновки</i>	доц. Сидорук С.В.		
<i>Нормо контроль</i>	доц. Подоляк В.М.		

7. Дата видачі завдання «02» січня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Обґрунтування вибору теми кваліфікаційної роботи</i>	до 01.12.2024 р.	
2.	<i>Огляд літератури та досліджування проблеми для написання кваліфікаційної роботи</i>	20.01.2025 р.	
3.	<i>Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.02. 2025 р.	
4.	<i>Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.03. 2025 р.	
5.	<i>Написання проектної частини кваліфікаційної роботи</i>	20.04.2025 р.	
6.	<i>Висновки</i>	01.05.2025 р.	
7.	<i>Формування і організація списку використаних джерел</i>	10.05.2025 р.	
8	<i>Попередній захист кваліфікаційної роботи бакалавра</i>	20.05.2025 р.	
9	<i>Нормоконтроль</i>	21.05.2025 р.	
10	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	до 30.05.2025 р.	
11	<i>Представлення кваліфікаційної роботи бакалавра до захисту</i>	01.06.2025 р.	

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ (Слутяк О.М.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ (доц. Сидорук С.В.)  
(підпис) (прізвище, ініціали)

## АНОТАЦІЯ

Анотація *Слутяк О.М.* Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства (на прикладі ресторації «CafedeVino»). – На правах рукопису. Кваліфікаційна робота першого (бакалаврського) рівня, освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа», за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2025. – 66 с., список джерел з 56 найменувань.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні засади та практичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу на прикладі ресторації «CafedeVino» у місті Луцьк. У роботі розглянуто сутність конкурентоспроможності як важливого чинника розвитку індустрії гостинності, систематизовано внутрішні й зовнішні чинники, що впливають на ефективність діяльності закладів харчування, а також проаналізовано специфіку функціонування ресторанних підприємств Волинської області.

На основі оцінки рівня конкурентоспроможності ресторації «CafedeVino» та виявлених проблем було розроблено комплексну стратегію підвищення її ринкових позицій, яка включає заходи з цифровізації сервісів, оновлення асортименту, підсилення брендингу та вдосконалення маркетингової діяльності. Запропонована стратегія дозволяє закладу ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, збільшити кількість відвідувачів та забезпечити довгостроковий розвиток у конкурентному середовищі сучасного ресторанного бізнесу. Очікувані результати впровадження включають підвищення впізнаваності бренду, збільшення середнього чека та загальне зміцнення позицій закладу на ринку ресторанних послуг міста Луцьк.

*Ключові слова:* тренди гостинності, конкурентоспроможність, ресторани підприємства, стійкість суб'єктів ресторанного бізнесу.

## ANNOTATION

Abstract Slutyak O.M. Formation of a strategy for increasing the competitiveness of an enterprise (on the example of the restaurant «Cafe de Vino»). – As a manuscript. Qualification work of the first (bachelor's) level, educational and professional program «Hotel and restaurant business», specialty 241 Hotel and restaurant business, areas of knowledge 24 Service sector – Lutsk National Technical University, Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business. – Lutsk, 2025. – 66 p., list of sources with 56 names.

The qualification work explores the theoretical and methodological principles and practical approaches to the formation of a strategy for increasing the competitiveness of a restaurant business enterprise on the example of the restaurant «Cafe de Vino» in the city of Lutsk. The paper examines the essence of competitiveness as an important factor in the development of the hospitality industry, systematizes internal and external factors that affect the efficiency of catering establishments, and analyzes the specifics of the functioning of restaurant enterprises in the Volyn region.

Based on an assessment of the level of competitiveness of the restaurant «Cafe de Vino» and the identified problems, a comprehensive strategy was developed to increase its market position, which includes measures to digitize services, update the assortment, strengthen branding and improve marketing activities. The proposed strategy allows the establishment to effectively adapt to changes in the market environment, increase the number of visitors and ensure long-term development in the competitive environment of the modern restaurant business. The expected results of implementation include increasing brand recognition, increasing the average check and generally strengthening the position of the establishment in the restaurant services market of the city of Lutsk.

*Keywords:* hospitality trends, competitiveness, restaurant enterprises, sustainability of restaurant business entities.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ	10
1.1. Конкурентоспроможність ресторанних підприємств як основа розвитку індустрії гостинності	10
1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність ресторанних підприємств	19
1.3. Світовий досвід забезпечення конкурентоспроможності ресторанних підприємств	25
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ	31
2.1. Характеристика потенціалу підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств	31
2.2. Факторний аналіз потенціалу підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств Волинської області	36
2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ресторації «CafedeVino»	42
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ	49
3.1. Вибір стратегій конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу	49
3.2. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторації «CafedeVino»	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60

## ВСТУП

*Обґрунтування актуальності теми дослідження.* У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростаючої конкуренції та змін у споживчих перевагах проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу набуває особливої актуальності. Сфера громадського харчування є надзвичайно динамічною та чутливою до зовнішніх впливів, що зумовлює необхідність постійного вдосконалення бізнес-моделей, пошуку ефективних управлінських рішень та впровадження інноваційних стратегій. У цьому контексті стратегічне планування виступає важливим інструментом забезпечення довгострокового успіху та адаптації до ринкових викликів.

Особливої уваги вимагає дослідження практичного аспекту формування стратегії конкурентоспроможності на прикладі конкретного підприємства. Ресторанія «CafedeVino», яка функціонує у центрі міста Луцьк, є прикладом закладу з високим потенціалом розвитку, проте з потребою в посиленні ринкових позицій через удосконалення маркетингової політики, цифрових сервісів та формування унікальної пропозиції для гостей. Аналіз існуючих підходів і розробка ефективної стратегії для цього підприємства дозволяють обґрунтувати механізми посилення конкурентних переваг та запропонувати практичні рекомендації, що можуть бути застосовані в інших подібних закладах ресторанного бізнесу.

*Стан вивченості проблеми.* Проблеми і перспективи підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств розглядали у своїх працях ряд вчених: Алексєєнко А.А., Діденко Є.О., Дідук О.А., Ковтуненко Ю.В., Ольшевська Д.О., Савков Є.О., Шамара І.М. та інші. Проте, питання забезпечення конкурентоспроможності ресторанних підприємств в сучасних умовах, висвітлені в публікаціях недостатньо.

*Метою роботи* є обґрунтування та розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанації «CafedeVino» на основі аналізу

внутрішнього потенціалу підприємства та зовнішнього конкурентного середовища.

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі *завдання*:

- дослідити конкурентоспроможність ресторанних підприємств як основу розвитку індустрії гостинності;
- систематизувати чинники впливу на конкурентоспроможність ресторанних підприємств;
- провести факторний аналіз потенціалу підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств Волинської області;
- оцінити рівень конкурентоспроможності ресторації «CafedeVino»;
- розробити стратегію підвищення конкурентоспроможності ресторації «CafedeVino».

*Об'єктом дослідження* є процеси стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу в умовах ринкової конкуренції (на прикладі ресторації «CafedeVino»).

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні підходи та практичні інструменти формування стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторації «CafedeVino».

*Перелік використаних у ході проведення дослідження методів.* З метою досягнення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі бакалавра використовувалися такі методи дослідження: загальнонаукові методи аналізу та синтезу – для вивчення теоретичних засад формування конкурентних стратегій; системний підхід – для комплексної оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників конкурентоспроможності ресторації; економіко-статистичні методи – для аналізу фінансових показників діяльності підприємства; метод SWOT-аналізу – для виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у середовищі функціонування; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження та етапів реалізації запропонованої стратегії. Застосування цих методів дозволило забезпечити об'єктивність, достовірність і практичну значущість отриманих результатів.

*Джерела інформаційної бази дослідження.* Інформаційну базу кваліфікаційної роботи складають наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління, конкурентоспроможності та розвитку ресторанного бізнесу; статистичні дані щодо діяльності підприємства «CafedeVino»; аналітичні матеріали, фінансова звітність, внутрішня документація закладу; законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують функціонування сфери громадського харчування; ресурси Державної служби статистики, галузеві дослідження, маркетингові огляди, а також дані з офіційних сайтів, професійних платформ і соціальних мереж, які використовувалися для аналізу зовнішнього середовища та ринкової позиції ресторації.

*Новизна дослідження* полягає у розробці практично орієнтованої стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторації «CafedeVino» з урахуванням сучасних тенденцій розвитку ресторанного бізнесу, цифровізації сервісів та зміни споживчих пріоритетів.

*Практична цінність одержаних результатів* роботи полягає в тому, що запропонована стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути використана адміністрацією ресторації «CafedeVino» як інструмент для прийняття ефективних управлінських рішень, оптимізації бізнес-процесів, вдосконалення маркетингової політики та розширення ринкової присутності, а також слугувати прикладом для аналогічних підприємств ресторанного бізнесу, які прагнуть до посилення своїх конкурентних позицій у динамічному ринковому середовищі.

*Апробація результатів дослідження.* Основні висновки та результати дослідження апробовані та опубліковані у вигляді тез у Студентському науковому віснику ЛНТУ, серія технічні науки (Луцьк, 2025 р.).

*Структура роботи.* Кваліфікаційна робота бакалавра складається з вступу, трьох розділів та висновків; містить 66 сторінок тексту, 7 рисунків, 11 таблиці. Список джерел включає 56 найменувань літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ

### КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ГОСТИННОСТІ

#### **1.1. Конкуренстоспроможність ресторанних підприємств як основа розвитку індустрії гостинності**

У сучасних умовах глобалізації та динамічного розвитку туристичної сфери, індустрія гостинності стає важливим чинником економічного зростання країн, зокрема України. Особливе місце в цій системі посідають ресторанні підприємства, які задовольняють базові потреби споживачів у харчуванні та формують враження про сервіс, культуру обслуговування і гостинність у цілому. Саме тому, підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства набуває пріоритетного значення. Важливість дослідження цієї теми зумовлена необхідністю знаходження ефективних шляхів посилення позицій українських ресторанних підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Аналіз чинників конкурентоспроможності дозволяє окреслити потенціал галузі, виявити проблемні зони й запропонувати інструменти, які сприятимуть підвищенню якості обслуговування, прибутковості бізнесу та загального іміджу вітчизняної гостинності.

Конкуренстоспроможність ресторанного підприємства визначає його здатність ефективно функціонувати в умовах ринку, адаптуватися до змін у споживчих вподобаннях, впроваджувати інновації та створювати унікальну цінність для споживача. Успішні заклади формують лояльну аудиторію, зміцнюють репутацію і, в підсумку, сприяють сталому розвитку всієї індустрії гостинності [22]. Сьогодні зростає роль стратегічного управління, маркетингових технологій і креативного підходу до формування конкурентних переваг.

Розглянемо підходи вчених до змістовного наповнення поняття «конкурентоспроможність ресторанних підприємств», що систематизовано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи вчених до змістовного наповнення поняття «конкурентоспроможність ресторанних підприємств»

Автор	Зміст підходу до визначення конкурентоспроможності
Кравченко С.В.	Конкурентоспроможність як здатність підприємства забезпечувати стабільне функціонування на ринку завдяки високій якості послуг.
Гальчинський А.С.	Наявність у підприємства стійких конкурентних переваг, що забезпечують його розвиток у довгостроковій перспективі.
Литвиненко А.В.	Комплексна характеристика ефективності діяльності ресторану на основі рівня задоволення споживачів та прибутковості.
Міщенко Т.І.	Конкурентоспроможність розглядається як здатність оперативно адаптуватися до змін ринку, впроваджуючи інновації.
Пилипчук Н.О.	Поєднання цінової політики, маркетингу, сервісу та управлінських рішень для досягнення переваг над конкурентами.

Джерело: систематизовано на основі [10, 21, 27, 35, 42].

У сучасній науковій літературі спостерігається різноманіття підходів до визначення сутності конкурентоспроможності ресторанних підприємств. Різні автори акцентують увагу на окремих аспектах цього багатогранного поняття, що свідчить про його міждисциплінарний характер та значущість у сфері індустрії гостинності. Так, Кравченко С.В. [21] у своїх працях розглядає конкурентоспроможність ресторанного підприємства як його здатність забезпечувати стабільне функціонування на ринку завдяки високій якості наданих послуг. У цьому підході підкреслюється важливість якості як основного чинника, що дозволяє підприємству утримувати свої позиції у конкурентному середовищі. Гальчинський А.С. [10] зосереджується на довгостроковій перспективі, вважаючи конкурентоспроможність результатом наявності у закладу стійких конкурентних переваг, які забезпечують його розвиток.

Інший цікавий підхід пропонує Литвиненко А.В. [27], який визначає конкурентоспроможність як комплексну характеристику ефективності роботи ресторану, що базується на рівні задоволення споживачів і прибутковості підприємства. Такий погляд охоплює як фінансову, так і споживчу складову,

надаючи ваги оцінці результатів діяльності з різних точок зору. Водночас Міщенко Т.І. [35] робить акцент на адаптивності підприємства – його здатності оперативно реагувати на ринкові зміни та впроваджувати інновації, що дозволяє витримувати тиск конкуренції в умовах швидкоплинного середовища.

У своїх дослідженнях Пилипчук Н.О. [42] наголошує на необхідності комплексного підходу, поєднання ефективної цінової політики, якісного сервісу, виваженого маркетингу та стратегічного управління. Лише синергія цих елементів, на думку дослідниці, забезпечує реальні конкурентні переваги ресторанного підприємства. Таким чином, аналіз різних наукових підходів дозволяє зробити висновок, що конкурентоспроможність у сфері ресторанного бізнесу є багатовимірним поняттям, яке охоплює якість, ефективність, інноваційність, стратегічне управління та орієнтацію на споживачів. Розуміння та практичне застосування цих складових є запорукою успішного функціонування та розвитку підприємств індустрії гостинності.

Сучасні ресторани підприємства повинні орієнтуватися на якість страв та на створення повного сервісного досвіду, який включає атмосферу, обслуговування, маркетинг і взаємодію з споживачами. Успішні заклади активно впроваджують інновації, використовують можливості цифрових технологій, удосконалюють менеджмент та розробляють унікальні концепції, що відповідають запитам цільової аудиторії. В умовах високої конкуренції лише ті підприємства, які здатні постійно оновлювати свої конкурентні переваги та адаптуватися до нових викликів, можуть зберігати стабільність і забезпечувати сталий розвиток у сфері індустрії гостинності.

Важливим є визначення поняття конкурентні переваги ресторанних підприємств. У сучасному динамічному середовищі ресторанного бізнесу питання формування та збереження конкурентних переваг набуває особливої актуальності. Високий рівень конкуренції, зміна споживчих очікувань, розвиток цифрових технологій та зростання вимог до якості обслуговування зумовлюють потребу в чіткому усвідомленні, які саме чинники забезпечують успіх ресторанного підприємства на ринку. Конкурентні переваги виступають

основою для побудови ефективної бізнес-стратегії, адже саме вони визначають здатність закладу приваблювати споживачів та утримувати їх, створюючи унікальну цінність. У цьому контексті надзвичайно важливо проаналізувати основні складові конкурентоспроможності та зрозуміти, як їх можна ефективно використовувати в умовах реальної господарської діяльності.

Основні конкурентні переваги ресторанних підприємств систематизовано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Конкурентні переваги ресторанних підприємств

Перевага	Характеристика
Висока якість обслуговування	Забезпечення професійного, уважного та швидкого сервісу, що формує лояльність споживачів.
Унікальна концепція	Оригінальна ідея, інтер'єр, кухня або формат, що вирізняє заклад серед конкурентів.
Гнучка цінова політика	Пропозиція конкурентних цін, знижок, акцій або систем лояльності для залучення та утримання гостей.
Інноваційні технології	Використання сучасного обладнання, цифрових сервісів, автоматизації процесів та онлайн-бронювання.
Висока якість продукції	Використання свіжих інгредієнтів, дотримання стандартів безпеки й приготування смачних та естетично оформлених страв.
Локація та зручність доступу	Розташування в місці з високою прохідністю, наявність паркінгу чи зручної транспортної розв'язки.
Кваліфікований персонал	Наявність досвідчених кухарів, офіціантів та менеджерів, що забезпечують ефективну роботу та задоволення споживачів.
Ефективна маркетингова стратегія	Просування бренду через соціальні мережі, акції, події, PR та взаємодію з аудиторією.

Джерело: систематизовано на основі [21, 27]

У процесі формування конкурентоспроможності ресторанного підприємства вирішальну роль відіграють конкретні переваги, які забезпечують закладові стабільне положення на ринку та приваблюють споживачів. Однією з основних переваг є висока якість обслуговування. Вона проявляється через професіоналізм персоналу, швидке реагування на запити гостей та створення комфортної атмосфери, що стимулює повторні візити і формує позитивну репутацію.

Важливою є унікальна концепція закладу, тобто оригінальна ідея, яка вирізняє ресторан серед конкурентів, що може бути нестандартне меню, авторський стиль оформлення або новаторський формат обслуговування. Така

концепція приваблює цільову аудиторію та створює додану цінність. Поряд із цим, гнучка цінова політика дозволяє адаптуватися до запитів різних груп споживачів, пропонуючи систему знижок, бонусів, акцій, що сприяє залученню нових споживачів і підтриманню лояльності постійних гостей [49].

У сучасних умовах значною конкурентною перевагою є впровадження інноваційних технологій, зокрема цифрових сервісів, мобільних додатків, автоматизованих систем обліку та онлайн-бронювання, що підвищує зручність для споживачів і оптимізує роботу підприємства. Крім того, висока якість продукції, тобто використання свіжих інгредієнтів, безпечного приготування і привабливої подачі страв, залишається фундаментальним чинником, що напряду впливає на задоволення споживачів.

Вагомим чинником є зручне розташування ресторану, поблизу людних місць, із хорошою транспортною доступністю або парковкою, що робить відвідування максимально комфортним. Кваліфікований персонал сприяє якісному обслуговуванню та ефективній внутрішній організації, створенню командної атмосфери та підвищенню продуктивності. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє активно просувати продукцію та послуги через соціальні мережі, участь у міських подіях, розробка бренду та пряма комунікація з аудиторією, впливає на впізнаваність закладу та його конкурентну позицію [5].

Таким чином, кожна з описаних переваг відіграє свою роль у загальній системі конкурентоспроможності ресторанного підприємства, і лише їхнє комплексне використання дозволяє досягти сталого успіху на ринку. Конкурентні переваги ресторанного підприємства є комплексом важливих чинників, які забезпечують його успіх у ринковому середовищі, формують лояльність споживачів та сприяють довгостроковому розвитку. Поєднання високої якості обслуговування, унікальної концепції, ефективної маркетингової діяльності та інноваційного підходу дозволяє ресторану виживати та процвітати в умовах жорсткої конкуренції, постійно адаптуючись до змін і очікувань споживачів.

Критерії, які визначають конкурентоспроможність ресторанних послуг на ринку гостинності, є важливим аспектом дослідження, оскільки саме вони дозволяють об'єктивно оцінити рівень привабливості закладу для споживачів та його позицію серед конкурентів. До таких критеріїв зазвичай відносять якість обслуговування, асортимент та смакові характеристики страв, цінову політику, репутацію бренду, лояльність споживачів, інноваційність підходів, а також здатність швидко реагувати на зміни ринку. Аналіз і порівняння цих показників дає змогу підприємству виявити свої сильні сторони, зони росту та розробити ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного середовища індустрії гостинності (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Критерії, які визначають конкурентоспроможність ресторанних послуг на ринку гостинності  
 Джерело: складено на основі [27].

Якість задоволення споживчого попиту є базовим критерієм конкурентоспроможності, адже саме від реакції гостей залежить успіх закладу. До цієї групи входять такі показники, як обсяг і структура валового доходу, темпи його зростання, ширина, глибина та оновленість асортименту продукції. Важливими є також конкурентоспроможність реалізованої продукції, якість обслуговування, способи і методи обслуговування, а також завершеність покупок. Усі ці елементи формують рівень задоволеності споживачів і лояльність до ресторанного бренду.

Ефективність функціонування господарської системи відображає внутрішню здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення цілей. Цей критерій включає часткові показники ефективності, зокрема рівень розвитку комерційної мережі, ефективність використання матеріальних, трудових, матеріально-технічних ресурсів та фінансового капіталу [36]. Такий аналіз дозволяє оцінити економічну результативність діяльності підприємства та визначити резерви підвищення продуктивності.

Ресурсний потенціал ресторанного підприємства охоплює усі ресурси, що забезпечують стабільну та гнучку діяльність закладу. Серед критеріїв: ефективність укладання угод на закупівлю обладнання, місце розташування ресторану, обсяг та структура матеріально-технічної бази й трудових ресурсів, а також організація менеджменту. Не менш важливими є обсяг та джерела надходження фінансових ресурсів. Такі чинники впливають на здатність ресторану масштабуватися, впроваджувати інновації та швидко реагувати на зміни ринку.

У сучасних умовах високої конкуренції в сфері ресторанного бізнесу питання формування та підтримки конкурентоспроможності набуває особливої актуальності. Щоб ефективно конкурувати на ринку гостинності, підприємства повинні пропонувати якісні послуги та забезпечувати раціональне використання ресурсів, високу продуктивність праці та орієнтацію на потреби споживачів. Вивчення взаємозв'язку між якістю виробничих ресурсів, результатами діяльності підприємства та рівнем задоволення споживачів

дозволяє краще зрозуміти механізми формування конкурентних переваг та розробити ефективні управлінські стратегії (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Взаємозв'язок між складовими, що визначають конкурентоспроможність ресторанних послуг

Джерело: складено на основі[9, 27].

Першим рівнем у цій структурі є якість виробничих ресурсів ресторанного підприємства, що поділяється на три складові: якість засобів праці, якість предметів праці та якість праці. Засоби праці – це обладнання, інструменти та техніка, які впливають на швидкість, точність і зручність виконання технологічних операцій. Предмети праці – це сировина, напівфабрикати, продукти, які в подальшому перетворюються у готові страви. Якість праці працівників охоплює їхню кваліфікацію, навички, культуру обслуговування, мотивацію та професіоналізм. Високий рівень усіх трьох складових забезпечує ефективність виробничого процесу.

Наступним етапом є вплив якості ресурсів на результати діяльності підприємства, а саме: на кількість і якість ресторанних послуг, а також

економію ресурсів. Високоякісні ресурси дозволяють забезпечити широкий і стабільний асортимент послуг, покращити їхній рівень та оптимізувати витрати. Наприклад, сучасне обладнання допомагає економити енергію та час, якісні інгредієнти зменшують відходи, а підготовлений персонал знижує ризик помилок і втрат.

Конкурентоспроможність ресторанних послуг виникає як результат комплексної взаємодії наведених чинників. Вона полягає у здатності закладу надавати якісні, своєчасні, різноманітні та економічно обґрунтовані послуги, які відповідають або перевищують очікування споживачів. Саме задоволення потреб споживачів виступає головним критерієм оцінки конкурентоспроможності [3]. Чим краще ресторанне підприємство відповідає на ці потреби, тим сильніші його позиції на ринку.

Таким чином, конкурентоспроможність ресторанних послуг формується як результат узгодженої дії якісних виробничих ресурсів, ефективного використання трудових, матеріальних і технічних складових, що безпосередньо впливають на обсяг, якість і вартість послуг. У центрі цієї системи перебувають потреби споживачів, задоволення яких є основною метою діяльності ресторанного підприємства. Чим вищий рівень відповідності між наданими послугами та очікуваннями споживачів, тим вищою є конкурентоспроможність закладу на ринку індустрії гостинності.

Отже, конкурентоспроможність ресторанних підприємств є важливим чинником їхнього успішного функціонування в умовах ринкової економіки та основою розвитку індустрії гостинності загалом. Вона формується під впливом багатьох чинників, від якості послуг і рівня обслуговування до здатності адаптуватися до змін та впроваджувати інновації. Аналіз наукових підходів засвідчує, що забезпечення конкурентних переваг вимагає комплексного, стратегічно виваженого підходу, який враховує внутрішні ресурси підприємства та зовнішнє середовище, потреби споживачів та тенденції ринку. Конкурентоспроможність ресторанних послуг формується під впливом цілого комплексу взаємопов'язаних критеріїв. Кожна з цих груп охоплює

важливі показники, що дають змогу всебічно оцінити рівень розвитку закладу, його здатність до адаптації, оновлення та довгострокового успішного функціонування.

## **1.2. Чинники впливу на конкурентоспроможність ресторанних підприємств**

У сучасному економічному середовищі ресторанні підприємства змушені функціонувати в умовах жорсткої конкуренції, постійних змін у вподобаннях споживачів, зростання вартості ресурсів та стрімкого розвитку технологій. У таких умовах здатність підприємства зберігати та зміцнювати свої позиції на ринку напряму залежить від його конкурентоспроможності. Вона визначає поточну ефективність діяльності та довгострокову стійкість, здатність адаптуватися до викликів і використовувати нові можливості. Саме тому дослідження чинників, які впливають на цей показник, є надзвичайно важливим як у науковому, так і в практичному аспектах.

Конкурентоспроможність ресторанного підприємства є результатом комплексної взаємодії низки зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх чинників належать економічна ситуація в країні, рівень конкуренції в регіоні, поведінка споживачів, державне регулювання галузі та розвиток технологій. Внутрішні чинники включають рівень управлінської культури, якість обслуговування, інноваційність, кваліфікацію персоналу, ефективність маркетингових стратегій, логістику постачання тощо [12]. Розуміння впливу цих чинників дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринку та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз і систематизація чинників впливу на конкурентоспроможність дозволяє більш точно визначити пріоритети розвитку підприємства, оптимізувати витрати, підвищити якість обслуговування та сформувати стійкі конкурентні переваги, що, своєю чергою, сприяє зростанню прибутковості ресторану та зміцненню його репутації та привабливості серед споживачів.

У сучасних умовах високої конкуренції в сфері ресторанного бізнесу надзвичайно важливим є розуміння тих чинників, які впливають на здатність підприємства успішно діяти на ринку. Конкурентоспроможність не виникає випадково, вона формується під впливом як зовнішнього середовища (економіки, законодавства, технологій), так і внутрішніх ресурсів самого закладу (персоналу, сервісу, менеджменту, маркетингу). Аналіз цих чинників дозволяє виявити важливі елементи, що визначають успіх ресторану, та створити умови для стратегічного розвитку, орієнтованого на потреби сучасного споживача. Чинники впливу на конкурентоспроможність ресторанних підприємств систематизовано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Чинників впливу на конкурентоспроможність ресторанних підприємств

Група чинників	Чинники	Характеристика впливу
Зовнішні	Рівень конкуренції	Визначає необхідність пошуку унікальних переваг та постійного вдосконалення послуг.
	Економічна ситуація	Впливає на купівельну спроможність споживачів та обсяг ринку послуг.
	Законодавство та державне регулювання	Регламентує вимоги до санітарних норм, ліцензування, податкове навантаження.
	Рівень розвитку технологій	Сприяє впровадженню цифрових сервісів, автоматизації та підвищенню зручності для споживачів.
Внутрішні	Якість обслуговування	Формує перше враження споживача, впливає на рівень лояльності та повторні візити.
	Кваліфікація персоналу	Визначає професіоналізм у приготуванні страв, сервісі та ефективність роботи команди.
	Інноваційність	Дозволяє вирізнитися на ринку завдяки новим ідеям, концепціям та нестандартним рішенням.
	Маркетингова стратегія	Забезпечує просування бренду, комунікацію з споживачами, залучення нових відвідувачів.

Джерело: складено на основі [27, 40].

Конкурентоспроможність ресторанного підприємства залежить від сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, що формують умови його функціонування та визначають здатність ефективно конкурувати на ринку. Зовнішні чинників – це ті, що не залежать безпосередньо від самого підприємства, однак істотно впливають на його діяльність. Наприклад, рівень

конкуренції у регіоні змушує ресторани шукати унікальні рішення, щоб вирізнитися на фоні інших закладів, що може бути нова концепція, інноваційне меню чи особливий підхід до обслуговування. Економічна ситуація визначає купівельну спроможність споживачів: у періоди кризи відвідуваність ресторанів, як правило, зменшується, що вимагає гнучкої цінової політики.

Ще одним важливим зовнішнім чинником є законодавче регулювання, яке включає санітарні норми, вимоги до ліцензування, податки тощо. Виконання цих вимог є обов'язковим і впливає на вартість ведення бізнесу. Водночас рівень розвитку технологій створює нові можливості: автоматизація замовлень, онлайн-бронювання, CRM-системи та мобільні додатки оптимізують роботу та підвищують зручність для споживачів, що позитивно позначається на конкурентоспроможності.

До внутрішніх чинників, які залежать від самого ресторану, належить передусім якість обслуговування. Від того, наскільки приємним і професійним буде враження споживачів, залежить його бажання повернутися до закладу. Тісно з цим пов'язана кваліфікація персоналу – досвід, навички та поведінка працівників безпосередньо впливають на загальну атмосферу ресторану. Не менш важливою є інноваційність, тобто здатність генерувати та впроваджувати нові рішення, які роблять заклад унікальним, що може стосуватися як технологій, так і концепцій меню, дизайну чи формату обслуговування.

Завершує перелік важливих внутрішніх чинників маркетингова стратегія, яка відповідає за популяризацію ресторану, взаємодію з аудиторією та залучення нових гостей. Ефективний маркетинг охоплює рекламу та роботу з відгуками, соціальні мережі, брендування, організацію подій тощо. Сукупна дія цих чинників дозволяє ресторанному підприємству зміцнювати свої позиції, формувати позитивний імідж та підвищувати рівень конкурентоспроможності в умовах мінливого ринку [29].

У період повномасштабної війни в Україні ресторанна індустрія опинилася перед безпрецедентними викликами, які докорінно змінили умови її функціонування. Заклади харчування змушені боротися за виживання та

шукати нові способи залишатися конкурентоспроможними в умовах постійної нестабільності, ризиків та обмежених ресурсів. Традиційні чинники успішності, такі як висока якість обслуговування, зручна локація чи ефективна реклама, доповнились новими, безпековими, логістичними, соціальними та емоційними. Вивчення цих чинників та адаптаційних стратегій є надзвичайно актуальним, адже від них залежить економічна стійкість ресторанного бізнесу та його здатність підтримувати громаду, створювати робочі місця та слугувати простором стабільності й людяності в умовах воєнного лихоліття.

Таблиця 1.4 – Чинники впливу на розвиток конкурентоспроможності ресторанного сервісу в умовах війни

Чинник	Зміст впливу	Адаптаційні заходи
Безпекова ситуація	Нестабільність і загроза обстрілів ускладнюють роботу підприємств та зменшують кількість гостей.	Перенесення локацій у безпечніші регіони, наявність укриттів, розробка плану евакуації.
Логістичні обмеження	Перебої з постачанням продуктів, порушення транспортних ланцюгів.	Переорієнтація на місцевих постачальників, зменшення меню, зберігання запасів продуктів.
Зміна споживчого попиту	Споживачі частіше обирають доступніші або патріотично орієнтовані заклади.	Формування бюджетних пропозицій, впровадження благодійних акцій, патріотичний брендинг.
Кадровий дефіцит	Мобілізація та евакуація населення призводять до нестачі персоналу.	Навчання нових працівників, перекваліфікація, гнучкий графік та мотиваційні програми.
Психоемоційний стан персоналу та споживачів	Стрес, емоційне вигорання, нестабільна поведінка споживачів.	Підтримка психологічного клімату в колективі, уважність до потреб гостей, ненав'язлива комунікація.
Фінансова нестабільність	Зниження доходів, зростання витрат і ризиків для бізнесу.	Раціоналізація витрат, пошук грантів, співпраця з волонтерськими та міжнародними організаціями.

Джерело: складено на основі [23, 39].

У воєнний час ресторанний бізнес стикається з безпрецедентними викликами, які суттєво впливають на його конкурентоспроможність. Одним із найважливіших чинників є безпекова ситуація, адже загроза обстрілів та бойових дій унеможлиблює стабільне функціонування багатьох закладів. У таких умовах ресторани змушені або призупиняти роботу, або переїжджати у відносно безпечніші регіони. Для підтримання діяльності рекомендується мати

облаштоване укриття, чіткий план евакуації персоналу та гостей, а також оперативно адаптувати логістику та графік роботи.

Другим важливим чинником є логістичні обмеження, пов'язані з перебоями в постачанні продукції, зруйнованою інфраструктурою та нестачею пального, що вимагає гнучких рішень, зокрема співпраці з місцевими виробниками, скорочення асортименту до базових страв і створення запасів. Такі дії допомагають мінімізувати ризики і зберегти стабільність надання послуг.

Не менш значущим є зміна споживчого попиту. У період війни споживачі шукають доступність та символічну підтримку: обирають заклади з патріотичною позицією або соціальною місією. Тому, ресторани впроваджують бюджетні меню, частину прибутку передають на ЗСУ, проводять благодійні акції та використовують українську символіку у брендингу, що зміцнює довіру споживачів та формує емоційний зв'язок із брендом.

Кадровий дефіцит є ще одним критичним викликом, спричиненим мобілізацією, евакуацією та загальною нестабільністю. Відтак підприємства активно навчають новий персонал, адаптують працівників із суміжних сфер, запроваджують гнучкі графіки та мотиваційні програми, що дозволяє зберегти команду, підтримати внутрішню стабільність і забезпечити якісне обслуговування навіть у складних умовах [37].

Також важливим є психоемоційний стан персоналу та споживачів. Постійний стрес, тривожність і невизначеність впливають як на якість сервісу, так і на сприйняття його з боку гостей. Відтак необхідно дбати про психологічний клімат у колективі, проводити інструктажі, проявляти розуміння до споживачів і спілкуватися з ними максимально тактовно та уважно.

Нарешті, фінансова нестабільність значно ускладнює розвиток і навіть виживання бізнесу. Зниження доходів населення, зростання собівартості, ризики знищення майна, все це ставить під загрозу життєздатність ресторану. Ефективним рішенням є пошук грантів, залучення партнерств із волонтерськими організаціями, оптимізація витрат і фокус на сталих джерелах

доходу. Зазначені чинники доводять, що конкурентоспроможність ресторанного сервісу в умовах війни залежить від стандартних ринкових інструментів та від здатності до адаптації, гнучкості, соціальної відповідальності та людяності.

Таким чином, конкурентоспроможність ресторанного підприємства є результатом комплексного впливу зовнішніх та внутрішніх чинників, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні стабільного ринкового становища. Зовнішні умови задають рамки функціонування, тоді як внутрішні ресурси та управлінські рішення визначають здатність закладу адаптуватися до змін, реагувати на виклики та створювати унікальні переваги. Усвідомлення та систематичний аналіз цих чинників дає змогу підприємствам ефективно планувати розвиток, підвищувати якість послуг і забезпечувати тривалу присутність на конкурентному ринку індустрії гостинності.

Отже, в умовах війни конкурентоспроможність ресторанного сервісу визначається якістю обслуговування чи рівнем цін, а також насамперед здатністю підприємства адаптуватися до екстремальних обставин, оперативно реагувати на зміни та демонструвати соціальну відповідальність. Вживання та розвиток у таких умовах залежать від ефективного управління безпекою, ресурсами, персоналом і комунікацією зі споживачами. Ті заклади, що спроможні перетворити кризу на можливість, зберегти стабільність і підтримати суспільство, зміцнюють свою репутацію та формують стійку конкурентну перевагу навіть у найтяжчі часи.

Конкурентоспроможність ресторанних підприємств формується під впливом широкого спектра чинників, серед яких значення мають як зовнішні умови (економічна ситуація, рівень конкуренції, державне регулювання), так і внутрішні ресурси закладу (якість сервісу, професіоналізм персоналу, інноваційність, маркетинг). Розуміння взаємозв'язку між цими чинниками дозволяє підприємствам адаптуватися до ринкових змін, розробляти ефективні стратегії розвитку та формувати стійкі конкурентні переваги. Саме системний

підхід до аналізу цих впливів забезпечує стабільне функціонування ресторанного бізнесу й його успіх у довгостроковій перспективі.

### **1.3. Світовий досвід забезпечення конкурентоспроможності ресторанних підприємств**

У сучасному глобалізованому світі ресторанна індустрія є однією з найдинамічніших і конкурентних сфер господарської діяльності. Підприємства громадського харчування в усьому світі постійно шукають нові шляхи для зміцнення своїх ринкових позицій, адаптації до змін у споживчих потребах, технологічного прогресу та соціальних трансформацій. Саме тому аналіз світового досвіду в забезпеченні конкурентоспроможності ресторанних підприємств є важливим джерелом ідей, моделей і стратегій, які можуть бути застосовані в українському контексті.

Практика провідних країн світу свідчить, що успіх ресторанного бізнесу базується на якості продукції та на вмінні створити унікальну цінність для споживача через сервіс, атмосферу, інновації та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. У різних країнах, від США та Франції до Японії й Сінгапуру, ресторани використовують широкий спектр інструментів конкурентної боротьби: цифровізацію, стратегії сталого розвитку, брендинг, локалізацію меню, персоналізацію обслуговування та інші механізми [50]. Кожна з моделей демонструє особливості національного підходу до ведення ресторанного бізнесу та культурних вподобань споживачів.

Вивчення світового досвіду є надзвичайно корисним для українських ресторанних підприємств, які перебувають у фазі активного переосмислення своїх стратегій в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів. Запозичення найкращих практик та їх адаптація з урахуванням локальної специфіки дозволяє підвищити якість послуг і розширити базу споживачів та зробити внесок у загальний розвиток індустрії гостинності в Україні. Такий підхід

сприятиме формуванню сильної, конкурентоспроможної ресторанної культури, здатної ефективно функціонувати як на національному, так і на міжнародному рівні.

У сучасних умовах швидких змін і жорсткої конкуренції в індустрії гостинності ресторанні підприємства змушені постійно оновлювати підходи до ведення бізнесу та впроваджувати актуальні світові тенденції. Тренди, які формуються на глобальному рівні, все активніше інтегруються й в українську ресторанну сферу, сприяючи її адаптації до нових викликів, зокрема війни, економічної нестабільності та зміни споживчої поведінки. Аналіз цих трендів дозволяє краще зрозуміти, які саме інноваційні рішення, цінності та стратегії допомагають сучасним закладам утримувати позиції на ринку та ефективно розвиватися, формуючи міцну конкурентну перевагу (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Тренди ресторанних підприємств, які підвищують їх конкурентоспроможність

Тренд	Зміст тренду	Вплив на конкурентоспроможність
Цифровізація обслуговування	Використання онлайн-меню, систем самозамовлення, мобільних додатків і CRM-систем.	Покращує зручність для гостей, пришвидшує обслуговування, підвищує лояльність.
Еко-орієнтованість	Використання екологічної упаковки, сортування відходів, мінімізація харчових втрат.	Формує позитивний імідж, залучає свідомих споживачів, знижує витрати.
Локальні продукти	Орієнтація на сезонні та регіональні інгредієнти від місцевих постачальників.	Підвищує якість страв, зміцнює зв'язок із громадою, зменшує логістичні витрати.
Персоналізація сервісу	Індивідуальні пропозиції, адаптація меню під харчові вподобання гостей.	Підвищує рівень задоволення гостей і стимулює повторні візити.
Гнучкі бізнес-моделі	Формати take-away, dark kitchen, доставка та pop-up ресторани.	Дозволяють швидко адаптуватися до змін попиту та зовнішніх обставин.
Кулінарний сторітелінг	Передача історій через концепцію меню, локальні рецепти, емоційний контент.	Створює унікальний бренд, підвищує впізнаваність і емоційний зв'язок з гостями.
Інклюзивність	Доступність для людей з інвалідністю, мультикультурні меню, відкритість до різних аудиторій.	Розширює базуспоживачів, демонструє соціальну відповідальність закладу.

Джерело: складено на основі[28].

Одним із провідних трендів, що активно впроваджується українськими ресторанами, є цифровізація обслуговування. У час стрімкого розвитку технологій та змін у споживчій поведінці заклади дедалі частіше використовують електронні меню, системи самостійного замовлення, мобільні додатки та CRM-платформи, що оптимізує роботу персоналу та забезпечує комфорт і швидкість обслуговування для гостей. Зокрема, під час пандемії та воєнного стану такі рішення стали критично важливими для збереження зв'язку з гостями та оперативного реагування на зміни попиту.

Важливим напрямом є еко-орієнтованість, що дедалі більше набуває популярності серед свідомих українських споживачів. Ресторани, які впроваджують екологічну упаковку, практикують сортування відходів або знижують харчові втрати, демонструють свою соціальну відповідальність та турботу про довкілля [32]. У сучасних реаліях, коли екологічна ситуація в Україні є одним із пріоритетів, такі підходи формують позитивний імідж бренду й залучають нову аудиторію.

Тренд на використання локальних продуктів також активно розвивається в Україні, особливо в умовах ускладненої логістики через війну. Заклади все частіше обирають сезонні інгредієнти від місцевих виробників, що дозволяє зменшити витрати, підтримати українських фермерів і запропонувати гостям свіжу, якісну їжу. Такий підхід сприяє формуванню регіонального колориту та автентичності в меню.

В умовах насиченого ринку актуальним стає і тренд персоналізації сервісу. Українські ресторани впроваджують індивідуальні пропозиції, враховують харчові уподобання та дієтичні обмеження гостей, що значно підвищує рівень задоволення гостей. Такий підхід, особливо важливий в контексті розвитку нішевих закладів: веганських, безглютенкових, етнічних тощо.

Паралельно з цим зростає популярність гнучких бізнес-моделей, таких як dark kitchen (віртуальні кухні), рор-уп заклади чи формати тільки на виніс (take-away). Для українського ринку, який переживає часті перебої в

енергопостачанні та зміну споживчих звичок, такі формати стають рятівними та дозволяють зберігати рентабельність навіть в умовах воєнного стану.

Окрему увагу варто приділити кулінарному сторітелінгу – передачі історій через їжу, назви страв, оформлення меню та емоційне наповнення бренду. В Україні цей тренд тісно пов'язаний із відродженням національної кухні, локальних традицій і культурної спадщини. Створення ресторанів з автентичною українською концепцією підвищує конкурентоспроможність та зміцнює культурну ідентичність у важкі часи.

Важливим трендом є інклюзивність – створення простору, доступного для людей з інвалідністю, різного віку, культур та поглядів. Упровадження інклюзивних рішень у ресторанному сервісі в Україні свідчить про зрілість бізнесу та його відкритість до всіх гостей, що водночас розширює ринок і формує репутацію соціально відповідального бренду.

У сучасному глобалізованому світі ресторанна сфера стає важливою складовою економіки та носієм культурної ідентичності країн, зокрема в Європі. Прагнучи забезпечити стійкий розвиток і успішну конкуренцію, багато європейських держав упроваджують ефективні стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств, які охоплюють інновації, підтримку малого бізнесу, екологічність та просування національної кухні [41]. Аналіз цього досвіду дозволяє виявити найкращі практики, які можуть бути адаптовані в українському контексті з метою модернізації та посилення позицій вітчизняного ресторанного сектору (таблиця 1.6).

Таблиця 1.6 – Досвід європейських країн у підвищенні конкурентоспроможності ресторанних підприємств

Країна	Підходи	Вплив на конкурентоспроможність
Італія	Фокус на локальних продуктах, сезонних меню та гастрономічних традиціях.	Підвищення туристичної привабливості, формування сильної кулінарної ідентичності.
Франція	Регулярні кулінарні фестивалі, жорсткі стандарти якості, просування haute cuisine.	Стабільне визнання французької кухні у світі, високі позиції в гастрономічному рейтингу.
Німеччина	Інвестиції в технології автоматизації та енергоефективність, підтримка МСБ.	Зменшення витрат, підвищення операційної ефективності та стабільності бізнесу.

Іспанія	Інновації в дизайні закладів і формуванні досвіду споживачів, розвиток тапас-культури.	Залучення молодіжної аудиторії, популяризація іспанської кухні через стиль та атмосферу.
Швеція	Концепція сталого ресторану: zero waste, локальні ферми, екологічні рішення.	Формування позитивного іміджу, лояльність еко-свідомих споживачів.
Польща	Підтримка стартапів у гастросфері, розвиток вуличної їжі та локальних франшиз.	Активізація малого бізнесу, розширення гастрономічної пропозиції для різних цільових аудиторій.

Джерело: складено на основі[7, 28].

Європейські країни демонструють широкий спектр стратегій і практик, спрямованих на посилення конкурентоспроможності ресторанного бізнесу, і цей досвід може бути надзвичайно цінним для України. Наприклад, Італія акцентує увагу на використанні локальних продуктів, сезонності та гастрономічній спадщині, що створює кулінарну унікальність та сприяє розвитку регіонального виробництва, що особливо важливо для підтримки українських фермерів та малого агробізнесу в умовах воєнного часу.

Франція вирізняється дотриманням високих стандартів якості, розвитком вишуканої кухні (*haute cuisine*) та активною культурною промоцією через гастрономічні фестивалі. Українські ресторани можуть перейняти практику участі у профільних заходах, конкурсах, гастрономічних турах, що сприятиме формуванню позитивного іміджу української кухні на міжнародному рівні.

Німеччина робить ставку на автоматизацію та енергоефективність. Цей підхід особливо актуальний для українських закладів у періоди енергетичної нестабільності. Впровадження розумних систем обліку, енергозберігаючого обладнання, цифрових платформ для замовлень і логістики може знизити витрати та забезпечити безперебійну роботу ресторану навіть у складних умовах.

Іспанія акцентує увагу на створенні особливої атмосфери в закладах, розвитку концепції «тапас», інноваціях у дизайні та сервісі. Для України це хороший приклад формування сучасного міського ресторанного середовища, орієнтованого на молодь, естетику, соціальність і доступність.

Швеція демонструє ефективну реалізацію концепції сталого розвитку в ресторанному секторі. Використання локальних ферм, принципів «zero waste»,

екологічної упаковки стає все популярнішим і в українських реаліях. Впровадження таких практик дозволяє скоротити витрати та залучити еко-свідомих споживачів, особливо в містах.

Польща зосереджується на підтримці малого бізнесу, розвитку вуличної їжі та гастрономічних стартапів. Українські ресторани можуть скористатися цим досвідом у створенні власних франшиз, формуванні «food truck-культури» та розвитку гастрономічного підприємництва як доступного входу в ринок для молодих рестораторів.

Адаптація цих європейських практик до українських умов може підвищити якість і конкурентоспроможність вітчизняного ресторанного бізнесу та сприяти збереженню та розвитку національної ідентичності через гастрономію [29].

Сучасні тренди в ресторанному бізнесі, такі як цифровізація, екологічність, локалізація продуктів, персоналізація сервісу, гнучкі формати роботи, кулінарний сторітелінг та інклюзивність, стають важливими інструментами підвищення конкурентоспроможності закладів в Україні. Вони відповідають на актуальні виклики ринку та дозволяють ресторанам формувати унікальну цінність, зміцнювати емоційний зв'язок із споживачами та створювати стійку бізнес-модель. Адаптація до цих тенденцій дає можливість українським підприємствам успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку індустрії гостинності.

Досвід європейських країн у підвищенні конкурентоспроможності ресторанних підприємств демонструє, що успішність у цій сфері залежить від поєднання інноваційних рішень, збереження кулінарних традицій, сталого розвитку та гнучкого реагування на ринкові виклики. Для України цей досвід є надзвичайно цінним, особливо в умовах відновлення економіки та зростання ролі малого бізнесу. Впровадження європейських практик, від цифровізації до локалізації продуктів і розвитку гастрономічного туризму, може стати дієвим інструментом зміцнення вітчизняної ресторанної сфери та формування її конкурентних переваг на внутрішньому й міжнародному ринках.

## **РОЗДІЛ 2**

### **ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **2.1. Характеристика потенціалу підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств**

У сучасному динамічному середовищі ресторанна індустрія виступає однією з найактивніших і найчутливіших до змін сфер економіки. Високий рівень конкуренції, зміна споживчих вподобань, технологічний прогрес, кризи та зовнішні виклики, такі як війна чи пандемія, вимагають від ресторанних підприємств постійного оновлення, адаптації та вдосконалення. Саме тому питання вивчення й ефективного використання потенціалу підвищення конкурентоспроможності набуває особливої актуальності.

Потенціал конкурентоспроможності ресторанного підприємства є сукупністю ресурсів, можливостей та внутрішніх резервів, які можуть бути використані для посилення ринкових позицій, підвищення привабливості для споживачів і зміцнення стійкості до зовнішніх впливів. Він включає матеріально-технічну базу, кадровий потенціал, управлінську ефективність, інноваційний рівень, фінансову гнучкість та здатність до адаптації [12]. Від того, наскільки вміло підприємство розпоряджається цими складовими, залежить його здатність утримувати та розвивати конкурентні переваги.

Оцінка і характеристика потенціалу ресторанного підприємства дозволяє виявити слабкі місця й зони росту та розробити дієву стратегію розвитку, орієнтовану на конкретні ринкові умови та споживчі очікування. У контексті українських реалій, де ресторанна індустрія одночасно переживає і виклики, і можливості для трансформації, вивчення цього питання є надзвичайно важливим для формування стійких, інноваційних та конкурентоспроможних підприємств нового покоління.

У період воєнного стану та економічної нестабільності ринок гостинності в Україні зазнав суттєвих трансформацій, що вплинули на фінансові показники різних типів закладів. Аналіз динаміки виручки у 2022-2023 роках дає змогу оцінити рівень адаптації сфери до нових умов, визначити найбільш стійкі сегменти та окреслити вектори подальшого розвитку. Вивчення змін у доходах ресторанів, кафе, кав'ярень, фаст-фудів, барів і готелів дозволяє глибше зрозуміти, як змінилася споживча поведінка та які формати закладів виявилися найбільш життєздатними у кризових обставинах (рис. 2.1).

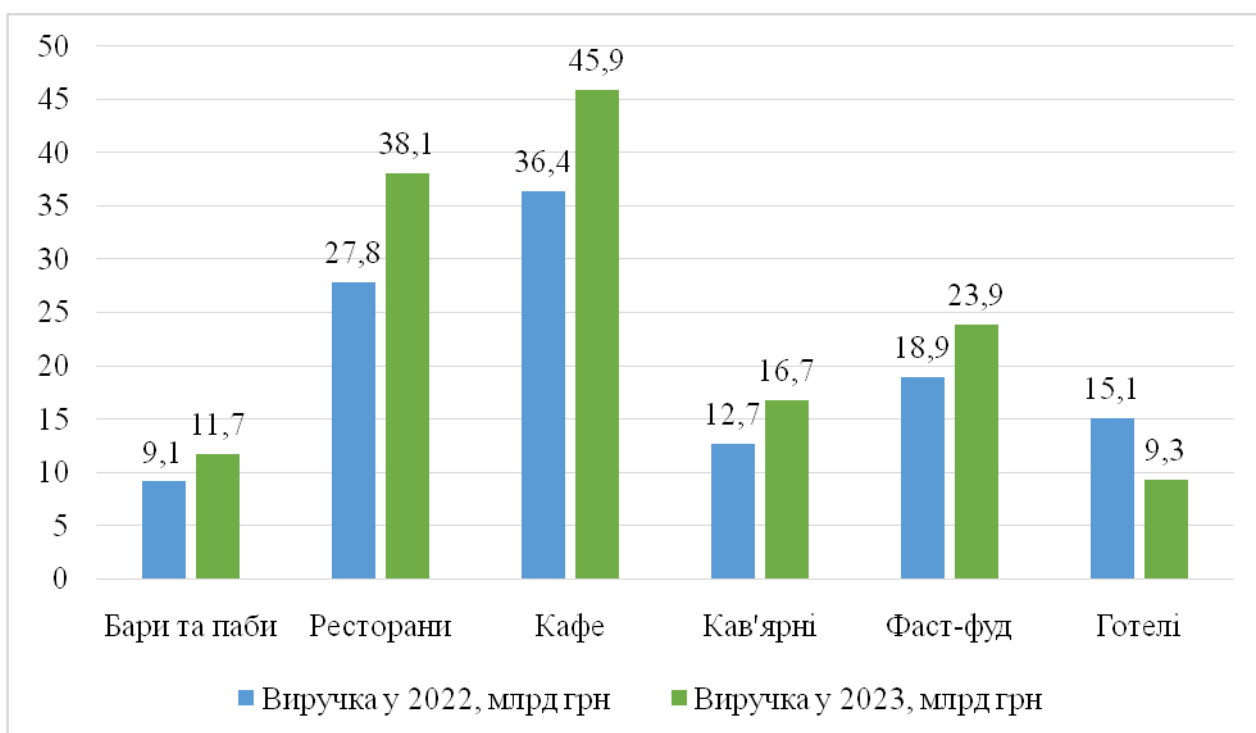


рис. 2.1. Виручка закладів гостинності у 2022-2023 рр., млрд грн

Джерело: складено на основі [10, 37].

Побудована діаграма ілюструє динаміку виручки закладів сегменту гостинності (готелі, ресторани, кафе та інші заклади громадського харчування) в Україні за 2022-2023 роки, подану в мільярдах гривень. Вона дозволяє порівняти зміни у доходах шести основних типів закладів: барів та пабів, ресторанів, кафе, кав'ярень, закладів швидкого харчування (фаст-фудів) і готелів. Загалом, за більшістю позицій простежується зростання виручки у 2023 році порівняно з 2022 роком, що свідчить про поступове відновлення сфери попри триваючі виклики воєнного часу.

Кафе продемонстрували найвищий рівень виручки серед усіх категорій: з 36,4 млрд грн у 2022 році до 45,9 млрд грн у 2023 році, що може бути пов'язано з їх доступністю, менш формальним форматом обслуговування та широкою базою споживачів. Доходи ресторанів також значно зросли – з 27,8 млрд грн до 38,1 млрд грн, що вказує на стабільний попит на повноформатні заклади навіть у нестабільних умовах.

Кав'ярні продовжують демонструвати позитивну динаміку, збільшивши виручку з 12,7 млрд грн до 16,7 млрд грн. Їх популярність часто пояснюється зручністю, мобільністю формату, а також високою роллю культури кави серед молоді та офісних працівників. Фаст-фуд також зріс (з 18,9 млрд грн до 23,9 млрд грн), що свідчить про підвищений попит на швидке, недороге харчування, особливо в урбанізованих регіонах, а також у зонах активного переміщення людей.

Цікаво, що бари та паби мали менші обсяги виручки, але також показали позитивну динаміку: з 9,1 млрд грн до 11,7 млрд грн, що свідчить про поступове повернення споживачів до форматів відпочинку у вечірній та нічний час. Найпомітніше падіння спостерігається у сегменті готелів – з 15,1 млрд грн у 2022 році до 9,3 млрд грн у 2023 році. Це, ймовірно, зумовлено скороченням обсягів внутрішнього та ділового туризму, а також пошкодженням інфраструктури у воєнний період. Загалом, дані свідчать про те, що сфера гостинності в Україні демонструє адаптивність і часткове відновлення, тоді як засоби розміщення ще потребують часу, інвестицій і безпечного середовища

для повноцінного відновлення [44]. Такі тенденції є важливими орієнтирами для підприємців, інвесторів і регіональних стратегій підтримки досліджуваної сфери.

Ресторанний ринок України характеризується суттєвою регіональною нерівномірністю, що зумовлена соціально-економічними, демографічними та туристичними особливостями різних областей. Аналіз структури розподілу цього ринку дозволяє краще зрозуміти, які регіони є лідерами гостинності, де зосереджені основні обсяги споживання, та які території мають потенціал для розвитку. Такий підхід є надзвичайно важливим для формування ефективної стратегії підтримки ресторанного бізнесу на місцевому рівні, оптимального розміщення інвестицій та розвитку гастрономічного туризму.

Структура розподілу ресторанного ринку України представлена на рис. 2.2.

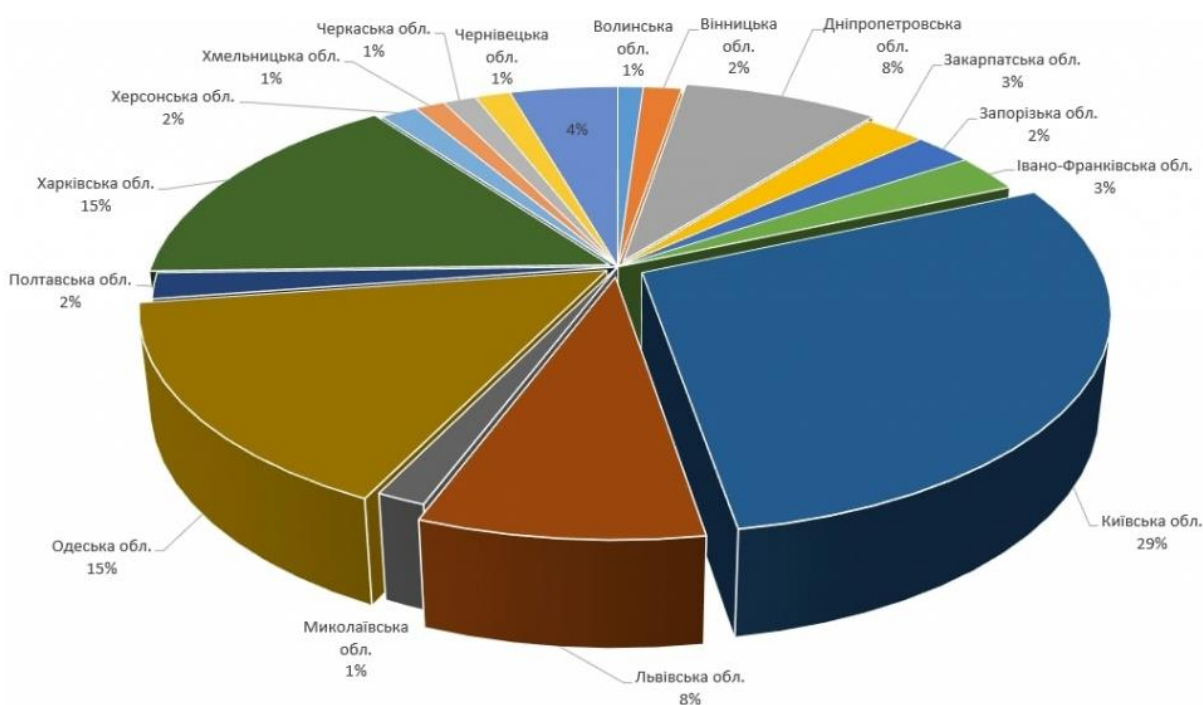


Рисунок 2.2. Структура розподілу ресторанного ринку України

Джерело: складено на основі[46]

Структура розподілу ресторанного ринку України за регіонами відображає високий рівень концентрації ресторанного бізнесу в окремих регіонах, що пов'язано з демографічними, економічними, логістичними та туристичними чинниками. Київська область (разом зі столицею) є безперечним лідером –

вона займає 29% усієї ресторанної індустрії країни. Це пояснюється високою щільністю населення, концентрацією капіталу, великою кількістю бізнес-центрів, дипломатичних установ, туристичних локацій та стабільно високим попитом на послуги громадського харчування. Крім того, саме Київ задає тренди для решти регіонів, активно впроваджуючи інноваційні формати й цифрові рішення. На другому місці знаходяться Одеська, Харківська та Полтавська області – кожна має по 15% частки ринку. Високі показники цих регіонів можна пояснити наявністю великих міст (Одеса, Харків, Полтава), потужною інфраструктурою, традиціями гастрономічної культури, а також популярністю серед туристів і студентської молоді. Одеський регіон додатково виграє завдяки виходу до моря, що робить його привабливим у курортний сезон.

Львівська область має 8% ринку, що свідчить про вагомий вклад західного регіону, зокрема міста Львів, у ресторанну індустрію. Львів відомий своєю унікальною гастрономічною культурою, активною туристичною діяльністю та креативними ресторанными концепціями, що формують сильну локальну ідентичність. Дещо меншу частку, але все ще вагому, мають Івано-Франківська (3%) та Запорізька (2%) області, а також Дніпропетровська, Закарпатська та Вінницька, кожна з яких має по 2%.

Інші області, включаючи Волинську, Чернівецьку, Черкаську, Миколаївську, Хмельницьку, мають по 1% або менше загальної частки ринку, що може свідчити про меншу щільність населення, нижчу купівельну спроможність або недостатній розвиток ресторанної інфраструктури в цих регіонах. Проте для таких областей це також означає потенційні можливості для росту, особливо за умов підтримки малого бізнесу та локальних ініціатив.

Аналіз потенціалу підвищення конкурентоспроможності рестораних підприємств засвідчує значну територіальну концентрацію ресторанного бізнесу, де основні прибутки та споживання зосереджені в кількох потужних центрах. Для розвитку всієї сфери важливим є розширення можливостей у менш охоплених регіонах, зокрема шляхом інвестування, просування

локальних гастрономічних брендів та розвитку туристичної інфраструктури [25].

Таким чином, аналіз виручки закладів гостинності, свідчить про поступове відновлення сфери громадського харчування в Україні, зокрема кафе, ресторанів, кав'ярень і фаст-фудів, які демонструють стабільне зростання доходів попри складні воєнні умови. Це підтверджує гнучкість та адаптивність галузі до нових реалій і змін у споживчій поведінці. Водночас сегмент готелів зазнав помітного скорочення виручки, що свідчить про гальмування туристичної активності та потребує додаткових стимулів для відновлення. Загалом тенденції свідчать про зміну структури попиту й необхідність переорієнтації бізнес-моделей у напрямку мобільності, доступності та швидкості обслуговування.

## **2.2. Факторний аналіз потенціалу підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств Волинської області**

У сучасних умовах нестабільної економіки, високої конкуренції та постійних змін у споживчих очікуваннях ресторанні підприємства потребують гнучкого управління та глибокого розуміння свого внутрішнього потенціалу. Здатність закладу ефективно реагувати на виклики ринку багато в чому залежить від рівня його конкурентоспроможності, яку, своєю чергою, визначає широкий спектр взаємопов'язаних чинників. Саме тому, актуальним є проведення факторного аналізу, що дозволяє виявити головні чинники, які впливають на можливість посилення конкурентних позицій підприємства.

Факторний аналіз потенціалу конкурентоспроможності дозволяє оцінити наявність певних ресурсів чи переваг та визначити їхню реальну впливовість і взаємозв'язки. У цьому контексті важливо враховувати як зовнішні чинники(економічне середовище, технологічні зміни, соціальні тренди), так і внутрішні, матеріально-технічне забезпечення, професіоналізм персоналу, рівень інноваційності, ефективність управління, маркетингові стратегії тощо

[18]. Ретельне дослідження цих складових дозволяє підприємству приймати обґрунтовані рішення та планувати довгострокову стратегію розвитку.

Особливої актуальності та практичного значення факторний аналіз набуває для українських ресторанів, які функціонують у складних умовах воєнного стану, перебудови логістичних ланцюгів і трансформації споживчого попиту. Розуміння того, які саме чинники відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності в конкретному регіоні чи ринковому сегменті, дає змогу адаптувати бізнес-модель, максимально ефективно використати наявні ресурси та сформувані стабільну конкурентну перевагу.

Для регіонів України, зокрема Волинської області, що розташована на прикордонній території, важливою є здатність адаптуватися до змін політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. У цьому контексті інструмент PEST-аналізу дозволяє системно охопити основні зовнішні впливи, які формують середовище функціонування ресторанних підприємств [2].

PEST-аналіз допомагає виявити потенційні загрози та розкрити нові можливості для розвитку та зміцнення конкурентних переваг. Зважаючи на близькість до європейського кордону, вплив воєнного стану, зміну споживчої поведінки та активну цифровізацію, ресторанний сектор Волині потребує чіткого розуміння, які чинники варто враховувати при розробці стратегій виживання та росту. Саме тому важливо провести глибший аналіз зовнішнього середовища з урахуванням регіональної специфіки (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1 – PEST-аналіз потенціалу підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств Волинської області

Категорія (PEST)	Чинники	Деталізований вплив на ресторанний бізнес
Політичні	Військовий стан та мобілізація; близькість до кордону з ЄС (Польща); регіональні програми підтримки бізнесу; законодавчі зміни щодо сфери харчування	Військовий стан обмежує робочий час, змінює споживчу поведінку; близькість до кордону стимулює попит від транзитних споживачів і волонтерів; наявність місцевих ініціатив і грантів сприяє відновленню бізнесу; законодавчі норми щодо безпеки та гігієни потребують адаптації ресторанів.
Економічні	Інфляція; коливання курсу	Інфляція та девальвація знижують купівельну

	гривні; доступ до кредитів; розвиток малого підприємництва; потік внутрішньо переміщених осіб (ВПО)	спроможність; складність з фінансуванням стримує інвестиції; проте підтримка малого бізнесу, зростання кількості ВПО і попит на доступне харчування стимулюють розвиток демократичних закладів у Волинській області.
Соціальні	Зміна структури населення; культурна інтеграція ВПО; запит на українську кухню та національну ідентичність; популярність fast casual та street food форматів	Поява нових соціальних груп створює нові потреби у сервісі та меню; зростає попит на адаптовані, патріотично орієнтовані концепції; формати швидкого та доступного харчування набувають популярності серед активної частини населення.
Технологічні	Поширення електронних замовлень; впровадження CRM та POS-систем; розвиток доставки через додатки; використання соцмереж для просування	Ресторани, що впроваджують цифрові інструменти (доставка, бронювання, знижки через додатки), мають конкурентну перевагу; активна присутність у соцмережах сприяє впізнаваності бренду; автоматизація сприяє економії ресурсів і підвищенню якості обслуговування.

Джерело: складено на основі [46].

Політичні чинники відіграють особливу роль у формуванні умов для ведення ресторанного бізнесу у Волинській області, зважаючи на специфіку регіону. Насамперед, вплив має воєнний стан, що визначає обмеження щодо графіка роботи, безпекові вимоги та поведінку споживачів. Близькість до кордону з Польщею створює додаткові можливості, зокрема, через потік транзитних мандрівників, міжнародних партнерів і волонтерів, що збільшує попит на заклади громадського харчування. Варто також враховувати наявність регіональних програм підтримки малого бізнесу та грантів, які можуть бути спрямовані на модернізацію, навчання персоналу та впровадження інновацій. Усі ці чинники створюють як ризики, так і можливості для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Економічні чинники безпосередньо впливають на платоспроможність споживачів та інвестиційні можливості власників закладів. Інфляція, нестабільність курсу гривні та висока вартість ресурсів ускладнюють планування та фінансову стійкість бізнесу. Водночас, розвиток малого підприємництва в регіоні, активна роль ВПО (внутрішньо переміщених осіб) як нових споживачів та працівників, створюють нові економічні можливості.

Зростання попиту на доступне харчування стимулює розвиток демократичних закладів, кав'ярень, столових і street food-форматів, які швидко адаптуються до змін ринку.

Соціальні чинники демонструють значну трансформацію споживчої поведінки населення. Через міграційні процеси структура аудиторії споживачів змінилася, з'явилися нові потреби, нові звички харчування та вищі очікування до сервісу. Попит на традиційні українські страви, патріотичний брендинг, сімейну або інклюзивну атмосферу в закладі став частиною культурної ідентичності. Популярність форматів fast casual та вуличної їжі відповідає запитам молоді й працюючого населення, що прагне швидкого та доступного обслуговування [49].

Технологічні чинники відкривають широкі можливості для підвищення конкурентоспроможності. Зокрема, активне впровадження електронних замовлень, систем бронювання, онлайн-доставки та цифрових програм лояльності робить заклади більш зручними для споживачів і ефективними у внутрішній роботі. Також важливою є роль соціальних мереж, Instagram, Facebook, TikTok, як каналів просування, що дозволяють ресторанам Волині підвищувати впізнаваність бренду з мінімальними витратами. Автоматизація процесів через POS- і CRM-системи дозволяє оптимізувати обслуговування, контролювати витрати та краще аналізувати поведінку гостей.

У сучасних умовах ресторанна галузь є важливою складовою економіки регіонів, оскільки вона задовольняє потреби населення у харчуванні та формує імідж території, сприяє розвитку туризму та створює нові робочі місця. Особливо це актуально для прикордонних регіонів, зокрема Волинської області, яка має значний потенціал для розвитку індустрії гостинності [38]. Проте для ефективного функціонування підприємствам потрібно розуміти як свої сильні сторони, так і внутрішні обмеження, можливості розвитку та зовнішні загрози.

SWOT-аналіз є одним із найефективніших інструментів стратегічного планування, що дозволяє комплексно оцінити внутрішній і зовнішній потенціал

підприємств та ринку загалом. Він допомагає виявити чинники, які позитивно або негативно впливають на забезпечення конкурентоспроможності ресторанних послуг, визначити напрямки для підвищення ефективності діяльності закладів.

У контексті Волинської області SWOT-аналіз є особливо важливим, адже регіон функціонує в умовах воєнного стану, активного переміщення населення, зміни споживчої поведінки та нестабільного економічного середовища. Вивчення сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей і загроз дозволить більш обґрунтовано розробити стратегії підтримки та розвитку місцевих ресторанних підприємств, орієнтовані на довгострокову конкурентну перевагу (таблиця 2.1).

Сильні сторони ресторанної індустрії Волині формують підґрунтя для її розвитку навіть у складних умовах. Серед основних переваг – вигідна цінова політика на фоні європейських сусідів, що робить регіон привабливим для внутрішніх і зовнішніх відвідувачів. Близькість до кордону з Польщею сприяє активному транскордонному трафіку, що стимулює попит на послуги харчування. До сильних сторін також належать туристичний потенціал Луцька, наявність місцевих кулінарних традицій, гнучкість малого бізнесу, професійність кадрів та підвищений інтерес міжнародної спільноти до України як унікального культурного простору.

Таблиця 2.1 – SWOT аналіз забезпечення конкурентоспроможності ресторанних послуг Волинської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>-цінова політика конкурентоспроможності, ресторанних послуг;</li> <li>- близькість до кордону з ЄС (Польща);</li> <li>- розвинена туристична привабливість Луцька</li> <li>- наявність місцевих кулінарних традицій;</li> <li>- гнучкість малого бізнесу та швидка адаптація;</li> <li>- професійні кадри індустрії ресторанів;</li> <li>- інтерес світу до регіону та України.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недосконалість та нерегульованість законодавства України законодавству ЄС;</li> <li>- зменшення обсягів фінансування індустрії;</li> <li>- недосконалість статистики;</li> <li>- відсутність стратегії розвитку гостинності;</li> <li>- обмежені фінансові ресурси у закладів;</li> <li>- відтік кваліфікованих кадрів через війну;</li> <li>- нерівномірність розвитку сервісу;</li> <li>- обмежена діджиталізація у частини закладів;</li> <li>-недостатність унікальних послуг.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- формування унікальних регіональних</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сусідство з Білоруссю;</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>ресторанних послуг;</li> <li>- підвищення рівня впізнаваності регіональних ресторанних послуг;</li> <li>- об'єднання рестораторів;</li> <li>- потік внутрішніх переселенців і волонтерів;</li> <li>- підтримка малого бізнесу ;</li> <li>- попит на українську кухню та патріотичну концепцію;</li> <li>- розвиток форматів street food, take-away, доставки;</li> <li>- підвищення інвестиційної привабливості;</li> <li>- підвищення якості ресторанних продуктів та послуг;</li> <li>- розвиток нових форматів ресторанних послуг;</li> <li>- інтеграція ресторанних продуктів та послуг регіону в глобальний ринок.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- повномасштабне вторгнення росії;</li> <li>- складна економіко-політична ситуація;</li> <li>- військовий стан та обмеження безпеки;</li> <li>- зниження купівельної спроможності населення;</li> <li>- енергетична нестабільність;</li> <li>- ростання цін на продукти та логістичні труднощі;</li> <li>- наявність етнічних та міжконфесійних негараздів;</li> <li>- незначний асортимент ресторанної продукції та послуг;</li> <li>- низький рівень інформаційно-рекламного забезпечення в регіоні;</li> <li>- швидкий розвиток конкуруючих регіонів (Львівська та Рівненська області);</li> <li>- тіньовий бізнес індустрії гостинності.</li> </ul>
---	--

Джерело: складено автором.

Існує низка слабких сторін, які обмежують конкурентоспроможність закладів. Насамперед це недосконале українське законодавство, яке не узгоджене з європейськими стандартами, та зменшення фінансування індустрії в умовах війни. Серед внутрішніх проблем також варто відзначити відсутність єдиної регіональної стратегії розвитку, обмежені фінансові ресурси у власників закладів, відтік кваліфікованих працівників, а також обмежену цифровізацію і недостатність унікальних гастрономічних послуг. Усе це призводить до нерівномірного розвитку сервісу та знижує рівень загальної якості.

Разом з тим Волинська область має вагомні можливості, які можна використати для посилення конкурентоспроможності. Це, зокрема, формування унікальних регіональних продуктів і послуг, підвищення впізнаваності, об'єднання гравців ринку для створення синергії. Потік внутрішньо переміщених осіб та волонтерів, зростаючий попит на українську кухню, розвиток мобільних форматів, а також можливість інтегрувати волинські ресторани у глобальний ринок створюють додаткові точки росту. У перспективі ці можливості можуть призвести до зростання якості обслуговування, появи нових форматів закладів та збільшення інвестиційної привабливості регіону.

Однак розвиток гальмують низка загроз. Найсерйозніші з них пов'язані з повномасштабною війною, військовим станом, низькою купівельною

спроможністю населення, нестабільністю енергосистеми, а також зростанням вартості логістики та продуктів. Не менш важливими викликами є етнічні та міжконфесійні непорозуміння, тіньовий сегмент ринку, повільне просування інформації про заклади, а також конкуренція з боку динамічно розвинутих сусідніх регіонів, як Львівської та Рівненської областей [23]. У сукупності ці загрози вимагають від власників ресторанів стратегічного мислення, ефективного управління ризиками та активного впровадження інновацій.

Таким чином, проведений аналіз засвідчує, що підвищення конкурентоспроможності ресторанних підприємств Волинської області значною мірою залежить від здатності адаптуватися до складної політичної ситуації, економічної нестабільності, зміни соціального середовища та технологічних викликів. Хоча воєнний стан і фінансові труднощі створюють значні ризики, близькість до міжнародного кордону, поява нових споживчих груп і розвиток цифрових інструментів відкривають реальні можливості для росту. Використання цього потенціалу потребує проактивного підходу з боку власників, підтримки з боку місцевої влади та готовності впроваджувати інноваційні й гнучкі стратегії розвитку ресторанного бізнесу в регіоні.

### **2.3. Оцінка рівня конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vino»**

У сучасних умовах динамічного розвитку сфери гостинності та високої конкуренції на ринку ресторанних послуг особливої актуальності набуває питання оцінки рівня конкурентоспроможності закладів харчування. Для забезпечення стабільної діяльності, залучення цільової аудиторії та зміцнення позицій на ринку кожна ресторація має своєчасно аналізувати власні сильні й слабкі сторони, враховуючи ринкові тенденції, потреби споживачів та інноваційні практики.

Ресторація «Cafe de Vino», розташована в центрі міста Луцьк, функціонує у сегменті середнього та преміум-класу, пропонуючи гостям унікальну концепцію, що поєднує винну культуру та авторську кухню. З огляду на наявність значної конкуренції в центральній частині міста, важливо визначити

поточний рівень її конкурентоспроможності на основі кількісних і якісних критеріїв, а також ідентифікувати напрями для підвищення ефективності діяльності.

Концепція діяльності ресторації «Cafe de Vino» базується на поєднанні традицій італійської та французької кухонь із акцентом на розширену винну карту, що дозволяє задовольнити вимоги вибагливих споживачів до якості та автентичності гастрономічної пропозиції. Цільовою аудиторією закладу є споживачі середнього та преміального сегментів, серед яких, як постійні мешканці міста, так і туристи, які шукають унікальний кулінарний досвід. Формат закладу відповідає категорії «casual dining», однак з інтеграцією елементів винної культури, зокрема дегустаційних заходів та поєднання вин із гастрономічними стравами, що підвищує його привабливість та конкурентоспроможність на ринку ресторанних послуг.

Організаційна структура ресторації «Cafe de Vino» є лінійно-функціональною, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між персоналом та ефективну взаємодію між окремими структурними підрозділами, що представлена рис. 2.3.

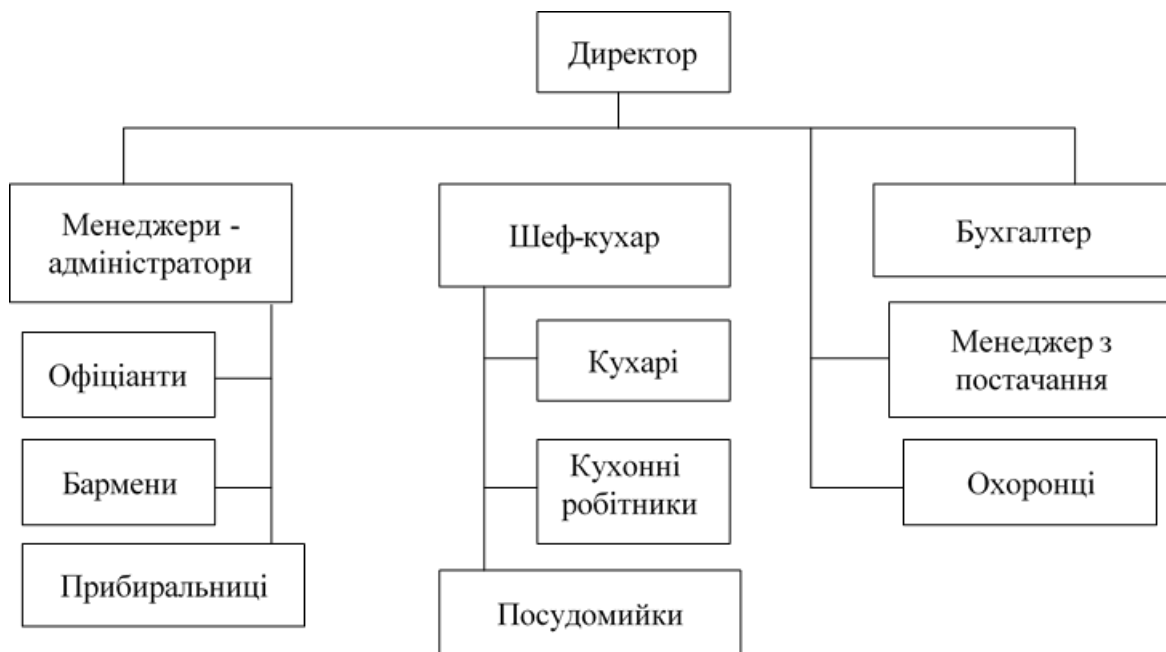


Рисунок 2.3. Організаційна ресторації «Cafe de Vino»

Джерело: складено на основі даних ресторації «Cafe de Vino».

Директор здійснює загальне керівництво діяльністю закладу, приймає стратегічні рішення та координує роботу всіх служб. Операційна діяльність у залі обслуговування організована через менеджерів-адміністраторів, до підпорядкування яких входять офіціанти, бармени та прибиральниці. Така структура дозволяє ефективно управляти щоденним процесом обслуговування гостей, підтримувати високий рівень сервісу та оперативно реагувати на потреби споживачів. Кухонна частина ресторану функціонує під керівництвом шеф-кухаря, якому підпорядковані кухарі, кухонні працівники та посудомийки, що забезпечує централізоване управління технологічними процесами приготування страв, дотримання стандартів якості та гігієни.

Окрему функціональну групу становлять адміністративно-господарські служби, серед яких – бухгалтер, менеджер із постачання та охоронці. Бухгалтер відповідає за фінансовий облік і звітність, менеджер із постачання – за забезпечення ресторану необхідними ресурсами, а охоронці – за безпеку персоналу та гостей. Такий розподіл функцій дозволяє ефективно управляти як фінансово-економічною, так і матеріально-технічною базою закладу, що в комплексі сприяє підвищенню його конкурентоспроможності.

Колектив ресторації «Cafe de Vino» є єдиною командою, яка старається задовольняти потреби гостей в якісному обслуговуванні та їжі, а також отриманні максимального прибутку. Працівники ресторації «Cafe de Vino» у своїй роботі керуються визначеними принципами (рис. 2.4)



## Рисунок 2.4. Принципи, якими керується персонал ресторації «Cafe de Vino»

Джерело: складено на основі даних ресторації «Cafe de Vino».

Принципи роботи, якими керується персонал ресторації «Cafe de Vino», ґрунтуються на етичних, професійних та корпоративних стандартах, що сприяють ефективній взаємодії між працівниками, гостями та діловими партнерами, а також забезпечують сталу репутацію закладу на ринку ресторанних послуг. Одним із важливих принципів є забезпечення конфіденційності отриманої інформації, що передбачає нерозголошення внутрішніх даних підприємства, комерційної інформації, а також особистих відомостей гостей. Працівники зобов'язані діяти в інтересах ресторації, демонструючи командну єдність та лояльність до колективу.

Інший важливий принцип полягає в підтримці позитивної репутації та іміджу ресторану серед гостей, постачальників та конкурентів, що передбачає дотримання високих стандартів обслуговування, професіоналізму та етикету у щоденній роботі. У цьому контексті персонал має поводити себе коректно та пристойно, уникаючи конфліктних або недоречних ситуацій.

Також важливою є діяльність на основі довіри щодо прийнятих управлінських рішень. Працівники мають підтримувати внутрішню дисципліну, визнавати авторитет керівництва та діяти згідно з корпоративною культурою. У сукупності ці принципи формують міцний морально-етичний фундамент діяльності «Cafe de Vino», сприяючи стабільній роботі, високій якості обслуговування гостей та зміцненню конкурентоспроможності ресторації.

Ресторація «Cafe de Vino» є прикладом закладу, який функціонує в умовах високої конкуренції та змін споживчого попиту, тому аналіз динаміки її доходів, витрат і прибутковості є важливим інструментом оцінки фінансової стабільності та конкурентоспроможності на локальному ринку (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Формування фінансових результатів діяльності ресторації «Cafe de Vino»

Показники	2019	2022	2023	Відхилення 2022 від 2021		Відхилення 2023 від 2022	
				+/-	%	+/-	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5214,0	2748,0	5925,0	-2466,0	-47,3	3177,0	115,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3545,0	1914,0	3934,0	-1631,0	-46,0	2020,0	105,5
Валовий прибуток, тис. грн.	1669,0	834,0	1991,0	-835,0	-50,0	1157,0	138,7
Інші операційні доходи, тис. грн.	44,0	21,0	56,0	-23,0	-52,3	35,0	166,7
Адміністративні витрати, тис. грн.	89,0	62,0	81,0	27,0	-30,3	19,0	30,6
Витрати на збут, тис. грн.	69,0	51,0	78,0	-18,0	-26,1	27,0	52,9
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток/збиток, тис. грн.	1555,0	742,0	1888,0	-813,0	-52,3	1146,0	154,4
Фінансові витрати	28,0	6,0	12,0	-22,0	-78,6	6,0	100,0
Фінансовий результат до оподаткування прибуток/збиток, тис. грн.	1527,0	736,0	1876,0	-791,0	-51,8	1140,0	154,9
Податок на прибуток, тис. грн.	275,0	133,0	338,0	-142,0	-51,6	205,0	154,1
Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	1252,0	603,0	1538,0	-649,0	-107,6	935,0	155,0

Джерело: складено на основі даних ресторату «Cafe de Vino».

У 2022 році порівняно з 2021 спостерігалось суттєве зниження чистого доходу від реалізації продукції на 2466,0 тис. грн (-47,3%), що, ймовірно, зумовлено зовнішніми чинниками (зокрема, пандемією COVID-19 та воєнним станом), які негативно вплинули на попит. Однак уже у 2023 році ситуація значно покращилася: чистий дохід зріс на 3177,0 тис. грн (+115,6%), що свідчить про відновлення споживчої активності та ефективне використання внутрішніх ресурсів. Собівартість реалізованої продукції зазнала схожої динаміки: спад на 1631,0 тис. грн у 2022 році (-46,0%) і подальше зростання у 2023 році на 2020,0 тис. грн (+105,5%), що свідчить про стабілізацію виробничих витрат у період відновлення та адаптацію до змінених економічних умов. Валовий прибуток у 2022 році зменшився вдвічі – на 835,0 тис. грн (-50,0%), а в 2023 році зріс на 1157,0 тис. грн (+138,7%). Така позитивна динаміка підтверджує зростання прибутковості операційної діяльності.

Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився у 2022 році на 813,0 тис. грн (-52,3%), однак у 2023 році показав зростання на 1146,0 тис. грн (+154,4%), що свідчить про повернення ресторації до ефективної операційної діяльності. Варто зауважити, що чистий прибуток у 2023 році досягнув 1538,0 тис. грн, що на 935,0 тис. грн більше, ніж у 2022 році (+155,0%), і перевищив навіть докризовий рівень 2019 року (1252,0 тис. грн). Фінансові витрати залишалися відносно незначними, хоча у 2023 році зросли на 6,0 тис. грн (+100,0%) у порівнянні з попереднім роком, що може свідчити про незначне зростання кредитного навантаження, проте воно є контрольованим та не критичним для загального результату. Таким чином, аналіз показників діяльності «Cafe de Vino» демонструє наявність кризового періоду у 2022 році з подальшим суттєвим покращенням фінансових результатів у 2023 році, що вказує на високу адаптивність та конкурентоспроможність ресторації у складних ринкових умовах.

Проведемо оцінку конкурентних переваг за основними критеріями ресторації «Cafe de Vino» з врахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників. Результати такої оцінки представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка конкурентних переваг за основними критеріями

Критерій	Оцінка (1-5)	Обґрунтування
Якість обслуговування	5	Персонал високої кваліфікації, ввічливе обслуговування
Асортимент і якість продукції	5	Авторське меню, професійна винна карта, локальні та імпорتنі інгредієнти
Цінова політика	4	Ціни вище середнього, але відповідають якості
Рівень маркетингової активності	3	Обмежена присутність у соцмережах, низька реклама серед туристів
Унікальність концепції	4	Винна тематика добре реалізована, але є конкуренти в подібному форматі
Лояльність гостей	4	Є постійні гості, діє система лояльності
Рівень конкуренції на ринку	3	Високий, особливо в центрі Луцька
Локація	5	Вигідне розташування у туристичному центрі міста
Інтер'єр та атмосфера	5	Сучасний, витриманий стиль, затишна атмосфера
Інноваційність/цифровізація	3	Базовий рівень, є онлайн-меню та бронювання, але відсутні інновації

Джерело: складено на основі даних ресторації «Cafe de Vino».

За результатами комплексного аналізу, конкурентоспроможність ресторації «Cafe de Vino» можна визнати високою, що підтверджується середнім балом 4,1 з 5 можливих за основними критеріями оцінювання. До найсильніших сторін закладу належать: висока якість обслуговування, різноманітне та якісне меню з винною картою, стратегічно вигідна локація, а також привабливий інтер'єр і комфортна атмосфера. Менш сильні позиції спостерігаються в аспектах маркетингової активності, рівня цифровізації та конкуренції на ринку.

Такий результат розрахунку свідчить про те, що ресторація має стійкі конкурентні позиції на локальному ринку, проте потребує покращення в окремих сферах, зокрема в цифровому просуванні, взаємодії з туристичними платформами та впровадженні інноваційних форматів гастрономічних подій. З урахуванням зазначених напрямів удосконалення, «Cafe de Vino» має потенціал стати одним із лідерів ресторанного ринку Луцька, що поєднує автентичність, якість і сучасні підходи до обслуговування гостей.

Результати проведеної оцінки конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vino» у місті Луцьк свідчать про її високий рівень привабливості на ринку закладів громадського харчування. Основними конкурентними перевагами є якісне обслуговування, авторська кухня, унікальна винна концепція та вигідне розташування в історичному центрі міста. Водночас виявлено потребу у посиленні маркетингової активності, цифровізації сервісів та підвищенні впізнаваності серед туристів. Таким чином, ресторація має стабільну позицію на ринку, проте зберігає значний потенціал для подальшого стратегічного розвитку.

Отже, результати проведеної оцінки конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vino» свідчать про її здатність утримувати стабільні позиції на локальному ринку ресторанних послуг завдяки високій якості обслуговування, професійному персоналу, унікальній гастрономічній концепції та вигідному розташуванню. Середній бал 4,1 за 10 основними критеріями підтверджує

високий рівень конкурентного потенціалу, особливо в аспектах асортименту, інтер'єру та орієнтованості на споживача. Разом із тим, виявлено потребу в активнішому просуванні закладу, розширенні цифрових сервісів і покращенні маркетингових інструментів, що дозволить ефективніше залучати туристичну аудиторію та розвивати заклад у форматі сучасного гастрономічного простору.

Таким чином, ресторація «Cafe de Vino» демонструє приклад успішної адаптації до зовнішніх викликів та кризи 2022 року, про що свідчить суттєве зростання фінансових показників у 2023 році: збільшення чистого доходу на 115,6%, валового прибутку – на 138,7%, а чистого прибутку – на 155,0%, що підкреслює ефективність управлінських рішень, організаційної структури та командної роботи персоналу. За умов реалізації стратегічних кроків у напрямку цифрової трансформації та брендингу, «Cafe de Vino» має усі передумови для того, щоб посісти провідні позиції серед ресторацій Луцька в середньо- і довгостроковій перспективі.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ**

#### **3.1. Вибір стратегій конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу**

У сучасних умовах високої ринкової конкуренції підприємства ресторанного бізнесу змушені постійно шукати нові шляхи для утримання та розширення своєї частки на ринку. Одним із основних інструментів забезпечення стабільного розвитку та довготривалої присутності є формування та реалізація ефективних стратегій конкурентних переваг. Вибір відповідної

стратегії залежить від низки чинників, зокрема рівня ринкової конкуренції, цільової аудиторії, особливостей бізнес-моделі та фінансово-ресурсного потенціалу підприємства.

Стратегії конкурентних переваг дозволяють закладам ресторанного господарства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати унікальну ціннісну пропозицію для споживача. До таких стратегій належать диференціація продукту, фокусування на окремих сегментах ринку, лідерство за витратами, інноваційність сервісу та формування брендової ідентичності. Їхнє поєднання та застосування у стратегічному управлінні сприяє підвищенню конкурентоспроможності, формуванню лояльності споживачів і забезпеченню довгострокового успіху підприємств ресторанного бізнесу [7].

Проведений аналіз дозволяє визначити три основні чинники, які впливають на конкурентоспроможності ресторанних підприємств (рис. 3.1)



Рис. 3.1. Чинники підвищення конкурентоспроможності ресторацій.

Джерело: складено на основі [9]

На нашу думку, основними чинниками які впливають на конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу є якість, безпека та унікальність ресторанних послуг. Саме ці складові формують у споживача позитивне враження від взаємодії з закладом, сприяють підвищенню рівня задоволеності споживачів та формуванню довгострокової лояльності до бренду. Вони також є критично важливими при виборі стратегій конкурентних переваг, оскільки дозволяють закладу відрізнятись від численних конкурентів у насиченому ринковому середовищі.

Якість послуг виступає базовим критерієм оцінки діяльності ресторану, охоплюючи як кулінарний рівень приготування страв, так і сервісне обслуговування. Безпека ресторанних послуг, у свою чергу, охоплює

дотримання санітарно-гігієнічних норм, надійність постачальників сировини, а також внутрішні стандарти контролю. Унікальність передбачає наявність оригінальної концепції, авторського підходу до меню, тематичного дизайну, атмосфери або специфіки обслуговування, які дозволяють підприємству виокремитися серед інших. У сукупності ці чинники створюють основу для побудови стратегій диференціації, фокусування або інноваційного розвитку, що дає змогу ресторанному бізнесу формувати стійкі конкурентні переваги.

Ресторани, які прагнуть досягти конкурентної переваги, мають орієнтуватися на глибоке розуміння потреб своєї цільової аудиторії, ефективно використовувати внутрішні ресурси та впроваджувати інноваційні підходи до організації сервісу, формування меню та комунікації з гостями. Залежно від стратегічних цілей і позиціонування на ринку, підприємства можуть застосовувати різні моделі конкурентної поведінки, включаючи диференціацію, цінове лідерство, фокусування на нішевих сегментах або розвиток бренду, що підвищує їхню стійкість і привабливість у довгостроковій перспективі.

Вибір стратегії конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу є важливим елементом стратегічного управління та дозволяє підприємствам адаптуватися до змін зовнішнього середовища (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 – Вибір стратегії конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу

Тип стратегії	Суть стратегії	Елементи конкурентної переваги	Приклади застосування у ресторанному бізнесі
Стратегія диференціації	Створення унікальної ціннісної пропозиції, яка вирізняє заклад серед конкурентів	Авторське меню, оригінальний інтер'єр, фірмова концепція, сервіс	Ресторани з тематичним оформленням, дегустаційні меню, локальні кухні
Стратегія лідерства за витратами	Оптимізація витрат з метою запропонувати конкурентну ціну	Мінімізація витрат на виробництво, закупівлю та обслуговування	Формати fast food, кафе самообслуговування, мережеві заклади
Стратегія фокусування	Орієнтація на вузький сегмент споживачів із чітко визначеними потребами	Адаптація меню, інтер'єру та сервісу під конкретну аудиторію	Вегетаріанські ресторани, сімейні кафе, гастробаби для молоді

Інноваційна стратегія	Запровадження нових форматів, технологій і сервісів	Інтерактивні меню, роботизоване обслуговування, використання VR/AR	Ресторани з інтерактивною кухнею, smart-рішеннями, мобільними додатками
Стратегія брендингу	Формування впізнаваного іміджу закладу та емоційної прив'язаності гостей	Фірмовий стиль, уніфікована комунікація, участь у подіях	Мережеві бренди, ресторани з унікальним стилем та репутацією

Джерело: запропоновано автором.

Вибір стратегії конкурентних переваг є важливим елементом стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу, оскільки визначає напрям їхнього позиціонування на ринку, характер взаємодії з цільовою аудиторією та спосіб досягнення стійких ринкових переваг. Серед стратегій, що застосовуються у цій сфері, виокремлюють диференціацію, лідерство за витратами, фокусування, інноваційний підхід і брендинг. Кожна з них має свої особливості, переваги та сферу ефективного застосування залежно від типу ресторану, його ресурсного потенціалу та специфіки ринку.

Стратегія диференціації передбачає створення унікальної ціннісної пропозиції, яка відрізняє заклад від конкурентів. Це може бути реалізовано через авторське меню, нестандартний інтер'єр, оригінальну концепцію або підвищену якість обслуговування. Застосування цієї стратегії дозволяє приваблювати споживачів, орієнтованих на досвід, атмосферу та індивідуальність [30].

Стратегія лідерства за витратами базується на прагненні підприємства зменшити виробничі та експлуатаційні витрати з метою забезпечення доступних цін. Такий підхід є доцільним для кафе швидкого обслуговування, мережевих закладів та підприємств із масовим обігом гостей, де цінова чутливість є вирішальним чинником.

Стратегія фокусування зосереджена на вузькому цільовому сегменті, наприклад, вегетаріанцях, родинях із дітьми або молодіжній аудиторії. У таких закладах відбувається глибока адаптація меню, атмосфери та сервісу до потреб конкретної групи споживачів, що дозволяє досягти високого рівня лояльності.

Інноваційна стратегія передбачає впровадження новітніх технологій у сфері обслуговування, комунікацій і гастрономічних рішень. Це може включати використання цифрових меню, інтерактивного дизайну, smart-рішень чи доповненої реальності. Такі рішення приваблюють сучасного, прогресивного споживача та створюють ефект новизни.

Стратегія брендингу орієнтується на формування впізнаваного стилю, емоційної прив'язаності споживачів та постійної присутності у медіапросторі. Ресторани, що успішно реалізують цю стратегію, часто стають культурними або гастрономічними символами міста чи регіону. У комплексі ці стратегії дозволяють ресторанам виживати в умовах жорсткої конкуренції та забезпечувати сталий розвиток, підтримуючи постійний інтерес до свого продукту та послуг [27]. Рациональне поєднання кількох підходів часто є оптимальним шляхом для досягнення синергії і зміцнення ринкових позицій.

Таким чином, ефективний вибір стратегії конкурентних переваг у ресторанному бізнесі є визначальним чинником забезпечення стійкого розвитку підприємства, підвищення його рентабельності. Залежно від специфіки закладу, його ресурсного потенціалу та цільової аудиторії, підприємства можуть обирати або поєднувати такі стратегії, як диференціація, лідерство за витратами, фокусування, інноваційність та брендинг. Грамотне впровадження обраної стратегії дозволяє посилити конкурентоспроможність та забезпечити підприємству довгострокові ринкові переваги.

### **3.2. Розробка стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vino»**

Конкурентоспроможність закладу є індикатором його поточної ефективності та визначальним чинником довгострокового успіху, зростання прибутковості та підвищення лояльності споживачів. У цьому контексті стратегічне управління стає основним інструментом у забезпеченні ринкових переваг та формуванні позитивного іміджу підприємства.

Ресторація «Cafe de Vino», що функціонує в центрі міста Луцьк, уже має низку очевидних конкурентних переваг, серед яких, унікальна концепція, яка поєднує авторську італійсько-французьку кухню з розвинутою винною культурою, високий рівень сервісу, вдале розташування та професійна команда. Проте аналіз внутрішнього стану і зовнішнього середовища засвідчує потребу в активнішому позиціонуванні на ринку, зокрема шляхом вдосконалення маркетингових підходів, цифровізації процесів взаємодії з споживачами та розширення каналів просування. Стратегія розвитку має враховувати поточні тенденції в гастрономічній сфері, зміну вподобань споживачів та інтеграцію інновацій [50].

Метою розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vino» є створення ефективної системи управлінських рішень, яка дозволить зберегти наявні позиції на ринку та зміцнити їх у перспективі. Комплексний стратегічний підхід передбачає поєднання маркетингових, організаційних, технологічних та фінансових інструментів для забезпечення сталого розвитку закладу, підвищення його рентабельності та формування довгострокової цінності для цільової аудиторії.

Пропонуємо визначити стратегічну мету досліджуваної ресторації як зміцнення ринкових позицій та підвищення конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vino» шляхом вдосконалення маркетингової політики, цифровізації сервісів, розширення асортиментної пропозиції, зміцнення бренду та покращення споживчого досвіду

Відповідно до визначеної мети, пропонуємо такі стратегічні цілі:

- підвищення рівня впізнаваності бренду;
- оптимізація внутрішніх бізнес-процесів;
- цифрова трансформація обслуговування;
- розширення асортименту і винної карти;
- формування постійної бази відвідувачів;
- інтеграція на ринок гостинності через партнерства.

Основні стратегічні напрями та заходи систематизовано на рис. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні стратегічні напрями та заходи

Напря́м	Заходи	Очікуваний результат
Маркетинг і просування	- розробка нової айдентики, - активізація у соцмережах (Instagram). - реклама на туристичних платформах, - партнерства з гідами та туроператорами.	Зростання впізнаваності на 30%, збільшення потоку туристів.
Цифровізація	- Впровадження CRM-системи, - Мобільне меню з QR-кодом, - Онлайн-бронювання та система лояльності через додаток.	Поліпшення зручності обслуговування, зростання повторних візитів.
Асортиментна стратегія	- Введення сезонного меню, - Проведення винних вечорів, дегустацій, - Розширення безалкогольної та вегетаріанської лінійки.	Залучення нових категорій споживачів, збільшення середнього чеку.
Якість обслуговування	- Регулярне навчання персоналу, - Впровадження стандартів обслуговування, - Оцінка якості через відгуки гостей.	Підвищення рівня задоволеності гостей.
Брендинг і позиціонування	- Участь у гастрономічних фестивалях, - Створення фірмового мерчу, - Публікації у регіональних медіа.	Формування впізнаваного іміджу ресторації як гастрокультурного об'єкта.
Фінансова стабільність	- Проведення аудиту витрат, - Оптимізація закупівель, - Диверсифікація джерел доходу.	Зменшення витрат, збільшення прибутку на 20-25% до 2027 року.

Джерело: запропоновано автором.

Основні стратегічні напрями та заходи підвищення конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vino» охоплюють шість основних сфер діяльності, які у комплексі спрямовані на забезпечення стійкого розвитку закладу, зміцнення його ринкових позицій та зростання прибутковості.

Першим напрямом є маркетинг і просування, що передбачає створення нової візуальної айдентики, активне використання соціальних мереж, зокрема Instagram, а також розміщення реклами на туристичних онлайн-платформах. Додатково пропонується налагодження співпраці з гідами та туроператорами. Реалізація цього напрямку має забезпечити зростання впізнаваності бренду на 30% і збільшити потік туристів, що позитивно вплине на доходи.

Другий стратегічний напрям є цифровізація, яка включає впровадження CRM-системи для управління базою споживачів, мобільного меню з QR-кодом, а також онлайн-системи бронювання і програми лояльності через мобільний додаток. Такий підхід дозволить покращити зручність для гостей, забезпечити

персоналізований підхід до обслуговування та стимулювати повторні візити, що сприятиме збільшенню середньострокових прибутків.

Асортиментна стратегія передбачає оновлення меню за рахунок локальних сезонних позицій, проведення винних дегустацій та тематичних заходів, а також розширення безалкогольної і вегетаріанської лінійки, що сприятиме розширенню цільової аудиторії, задоволенню сучасних гастрономічних трендів і зростанню середнього чека за рахунок диференціації пропозицій [33].

Якість обслуговування також є пріоритетним напрямом. Заплановані заходи включають регулярне підвищення кваліфікації персоналу, впровадження стандартів обслуговування та аналіз відгуків гостей, що сприятиме зростанню рівня задоволеності гостей, підвищенню репутації ресторану та формуванню лояльної аудиторії.

У межах напряму брендинг і позиціонування передбачено участь ресторації у гастрономічних фестивалях, створення фірмового мерчу та публікації у регіональних ЗМІ. Такі дії сприятимуть формуванню впізнаваного іміджу закладу як гастрокультурного об'єкта, що вирізняється серед конкурентів якістю обслуговування та культурною цінністю.

Досягнення фінансової стабільності планується через аудит витрат, оптимізацію системи закупівель і диверсифікацію джерел доходу, зокрема за рахунок додаткових послуг (кейтеринг, події). Очікуваний результат – зменшення витрат і збільшення прибутковості ресторації на 20-25% до 2027 року, що забезпечить довготривалу ефективність її функціонування.

Етапи реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vino» представлено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Етапи реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vino»

Етап	Термін	Основні дії
Підготовчий	III кв. 2025	Аналіз ринку, аудит внутрішніх процесів, формування команди
Стартовий	IV кв. 2025 – I кв. 2026	Запуск рекламної кампанії, цифровізація сервісів, оновлення меню

Основний	2026-2027	Реалізація партнерств, регулярні події, розширення каналів продажу
Контрольний	2028	Оцінка результатів, корекція стратегії, масштабування успішних рішень

Джерело: розраховано автором.

Реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vino» передбачає поетапне впровадження заходів у чітко визначеній послідовності з урахуванням ресурсних можливостей, ринкової ситуації та пріоритетів розвитку. Загалом стратегія поділяється на чотири основні етапи: підготовчий, стартовий, основний та контрольний, кожен з яких виконує важливу функцію в досягненні запланованих результатів.

Підготовчий етап, запланований на III квартал 2025 року, має на меті створення організаційних та аналітичних передумов для реалізації стратегії. Основними заходами є проведення ґрунтовного аналізу ринку ресторанних послуг у Луцьку, внутрішній аудит бізнес-процесів закладу та формування команди, яка буде відповідальною за реалізацію окремих напрямів стратегії. Цей етап закладає фундамент для подальших управлінських рішень.

Стартовий етап охоплює IV квартал 2025 року – I квартал 2026 року і передбачає перехід від планування до активних дій. У цей період відбудеться запуск рекламної кампанії з акцентом на просування бренду у цифровому середовищі, зокрема через соціальні мережі та туристичні платформи. Паралельно буде здійснено цифровізацію сервісів (запровадження CRM-системи, онлайн-меню, бронювання) та оновлення асортиментної пропозиції ресторану, що дозволить адаптувати її до сучасних трендів і потреб споживачів.

Основний етап, який триватиме у 2026-2027 роках, є найбільш інтенсивним з точки зору реалізації стратегічних ініціатив. У цей період передбачається активна робота над створенням партнерств з туристичними компаніями, виноробнями, культурними інституціями. Також планується проведення регулярних заходів (дегустацій, тематичних вечорів), які сприятимуть залученню нових споживачів. Заплановано розширення каналів

збуту, наприклад, впровадження кейтерингу або участь у гастрономічних подіях.

Контрольний етап, запланований на 2028 рік, передбачає оцінювання досягнутих результатів відповідно до встановлених результатів. На цьому етапі буде проведено аналіз ефективності реалізованих заходів, визначено сильні та слабкі сторони реалізації стратегії, а також здійснено коригування плану дій. Успішні рішення буде масштабовано, що дозволить закріпити позиції ресторації на ринку та забезпечити її сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

До основних очікуваних результатів до 2027 року віднесемо:

- зростання обороту на 40% у порівнянні з 2023 роком;
- збільшення кількості відвідувачів (особливо серед туристів) на 30-35%;
- підвищення середньої оцінки на сервісних платформах до 4,8/5;
- формування стійкого іміджу як гастрономічного бренду Луцька.

Таким чином, розроблена стратегія підвищення конкурентоспроможності ресторації «Safe de Vino» є комплексним і системним підходом, що поєднує маркетингові, цифрові, організаційні та фінансові рішення з метою зміцнення ринкових позицій закладу. Визначені стратегічні напрями та етапи реалізації чітко окреслюють пріоритети розвитку, серед яких – розширення каналів просування, підвищення якості обслуговування, оновлення асортименту, впровадження сучасних цифрових інструментів та оптимізація ресурсного потенціалу. Очікувані результати, зокрема зростання обороту, збільшення туристичного трафіку та формування впізнаваного гастрономічного бренду, свідчать про високий потенціал цієї стратегії для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності ресторації на ринку міста Луцька.

## **ВИСНОВКИ**

У ході дослідження встановлено, що конкурентоспроможність є важливим чинником функціонування та розвитку підприємств ресторанного

бізнесу, оскільки вона безпосередньо впливає на здатність закладів адаптуватися до ринкових змін, залучати та утримувати споживачів, формувати унікальну ціннісну пропозицію. Ресторанні підприємства, які здатні ефективно управляти якістю обслуговування, впроваджувати інновації та будувати стійкі конкурентні переваги, забезпечують власну стабільність та сприяють розвитку всієї індустрії гостинності.

У результаті систематизації чинників впливу було виокремлено дві основні групи: зовнішні (економічна ситуація, конкуренція, законодавче середовище, технології) та внутрішні (якість сервісу, інноваційність, професіоналізм персоналу, маркетинг). Особлива увага приділялася аналізу специфічних чинників, що діють в умовах війни, таких як безпекові ризики, логістичні обмеження та зміни споживчого попиту. Усвідомлення їх впливу є важливою передумовою ефективного стратегічного управління.

Факторний аналіз дозволив виявити, що підприємства ресторанного бізнесу Волині мають значний потенціал до розвитку, зокрема завдяки активному туристичному потоку, доступності локальних продуктів та наявності кваліфікованого персоналу. Водночас серед основних обмежень – недостатня цифровізація процесів, обмежений асортимент у частині інноваційних продуктів, а також нерівномірний розвиток інфраструктури в районах області.

Фінансовий аналіз діяльності ресторації «Cafe de Vīno» свідчить про її здатність ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища: після значного зниження показників у 2022 році, спричиненого кризовими явищами, у 2023 році спостерігається суттєве зростання чистого доходу на 115,6%, валового прибутку на 138,7% та чистого прибутку на 155,0%, що перевищує навіть докризовий рівень 2019 року. Такі позитивні тенденції свідчать про відновлення попиту, грамотне управління витратами та ефективну стратегію розвитку, що загалом підтверджує високий рівень фінансової стійкості та конкурентоспроможності закладу.

За результатами оцінки конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vīno» встановлено, що заклад має сильні сторони у вигляді високої якості

продукції, вдалого розташування, концептуальної винної карти та професійного персоналу. Водночас існують зони для розвитку, зокрема – у напрямі цифровізації сервісу, розширення маркетингової активності та зміцнення позицій серед туристичної аудиторії. Рівень конкурентоспроможності оцінено як середній із потенціалом до підвищення за рахунок реалізації стратегічних заходів.

Запропоновано комплексну стратегію підвищення конкурентоспроможності ресторації «Cafe de Vino» на період 2024-2027 років. Стратегія охоплює напрями: маркетинг і просування, цифровізацію, удосконалення обслуговування, інноваційне оновлення меню, формування бренду та фінансову оптимізацію. Очікувані результати впровадження включають зростання кількості споживачів, підвищення впізнаваності бренду, збільшення середнього чека та загальне зміцнення позицій закладу на ринку ресторанних послуг міста Луцьк.