

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІЗМАЇЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА управління підприємницькою та туристичною діяльністю

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
ЯК ЗАСІБ ДОСЯГНЕННЯ ЙОГО СТРАТЕГІЧНОЇ
СТІЙКОСТІ НА РИНКАХ**

Кваліфікаційна робота здобувачки
освітнього ступеня бакалавр
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Менеджмент:
бізнес-адміністрування»

Ненкової Анастасії Дмитрівни

Керівник : к.е.н., доц. Метіль Т.К.

Рецензент: д.е.н., проф. Захарченко В.І.,
професор кафедри міжнародного
менеджменту та інновацій НУ
«Одеська політехніка»

Робота допущена до захист
на засіданні кафедри управління підприємницькою та туристичною
діяльністю

(назва випускової кафедри)

протокол № 17 від «04» червня 2025 р.

Завідувач кафедри

Мер Метель Т. К.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

Робота пройшла публічний захист

на відкритому засіданні ЕК

«23» червня 2025 р.

Оцінка

93

(за стобальною шкалою)

відмінно

(за традиційною шкалою)

Голова ЕК

Мер Мураліко Т. С.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Еволюція наукової думки щодо конкурентоспроможності підприємства та основні підходи до її визначення.....	8
1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства.....	19
1.3. Сучасні підходи до забезпечення стратегічної стійкості підприємств на ринку.....	27
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА "ГУРМАН" (ПП "ГУРМАН").....	34
2.1. Сучасний стан конкурентоспроможності підприємства.....	34
2.2. Оцінка конкурентних переваг та недоліків підприємства.....	41
2.3. Вплив стабілізаційної стратегії на стійкість підприємства в умовах конкуренції.....	53
Висновки до розділу 2.....	55
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	57
3.1. Розробка моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства.....	57
3.2. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємства.....	63
Висновки до розділу 3.....	65
ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	75

ВСТУП

Актуальність дослідження обумовлена сучасними викликами, що постають перед підприємствами у швидкозмінному економічному середовищі. Глобалізація, розвиток цифрових технологій та постійна еволюція ринків створюють нові умови, у яких підприємства змушені не лише зберігати свої позиції, а й формувати стратегії, спрямовані на довгострокову стійкість. Конкурентоспроможність у цьому контексті виступає ключовим фактором, що забезпечує здатність підприємства реагувати на виклики й адаптуватися до змін відповідно до чинного законодавства, яке регулює діяльність підприємств у сфері конкуренції, ринкової економіки та корпоративного управління.

Стабільність підприємства на ринку залежить від багатьох факторів, серед яких виділяються внутрішні ресурси, інноваційний потенціал і здатність ефективно використовувати ринкові можливості. Важливо враховувати правове регулювання конкуренції, зокрема положення Господарського кодексу України [13], Закону України «Про захист економічної конкуренції» [28], а також нормативні акти, що визначають принципи антимонопольної політики та регулювання бізнесу. Дотримання цих правових норм забезпечує підприємствам можливість не лише розвиватися в межах правового поля, але й уникати ризиків, пов'язаних із порушенням конкурентного законодавства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Серед видатних засновників теорії конкурентоспроможності підприємства можна виокремити М. Портера, К. Прахалада, Дж. Робінсон, Р. Фатхутдінова, Ф. Хайека, Г. Хамела, Дж. Хікса, Е. Чемберліна та інших. У своїх наукових працях вони зосереджували увагу на дослідженні джерел формування конкурентних переваг компаній і розробці методів їхнього збереження. Крім того, еволюційний розвиток економічної думки про конкурентоспроможність підприємств, із метою охоплення максимальної кількості її характеристик, активно вивчали такі вчені, як Г. Бойетт, Т. Бойетт, К. Момайя, Х.-Ч. Мунг, Р. Пейс, Е. Стефан, Д.-С. Чо та інші. Їхні дослідження сприяли

поглибленню розуміння механізмів конкурентоспроможності й підходів до її забезпечення. Ці дослідження створили потужну теоретичну базу, яка дозволяє аналізувати поняття конкурентоспроможності, визначати її ключові елементи та фактори впливу. Проте, попри значні досягнення, залишається багато питань, що потребують подальшого вивчення, особливо щодо практичного застосування теоретичних засад у діяльності конкретних підприємств.

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства як засобу забезпечення його стратегічної стійкості на ринках.

Завдання дослідження:

- Провести аналіз еволюції наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» та узагальнити ключові теоретичні засади цього явища.

- Дослідити основні фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств, і сучасні підходи до забезпечення їх стратегічної стійкості на ринку.

- Здійснити аналіз сучасного стану конкурентоспроможності приватного підприємства "Гурман" та оцінити його конкурентні переваги й недоліки.

- Визначити вплив стратегії управління на забезпечення стійкості підприємства в умовах конкуренції та розробити методику оцінки конкурентоспроможності.

- Розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Об'єкт дослідження: процес досягнення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Предмет дослідження: теоретичні засади, фактори впливу та практичні інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства для досягнення стратегічної стійкості на прикладі ПП «Гурман».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Теоретичні методи, зокрема аналіз, синтез, узагальнення та систематизація, застосовувалися для вивчення наукових праць, визначення сутності конкурентоспроможності та її факторів. Метод порівняння використовувався для оцінки конкурентних переваг підприємства щодо основних конкурентів. Емпіричні методи, зокрема аналіз статистичних даних і звітності, були застосовані для оцінки стану підприємства. Графічний метод використовувався для візуалізації результатів аналізу, а моделювання – для розробки рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стратегічної стійкості.

Джерельна база дослідження. Джерельною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених з питань конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємств, статистичні дані, нормативно-правова база, що регулює діяльність підприємств в Україні, внутрішні звіти та аналітичні матеріали, що відображають показники діяльності підприємств, матеріали періодичних видань, які висвітлюють сучасні тенденції ринків, а також дані електронних інформаційних джерел для аналізу ринкового середовища.

Практичне значення результатів. Одержані результати дослідження можуть бути використані для розробки практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах ринкової конкуренції. Запропоновані методики оцінки конкурентоспроможності та стратегічної стійкості можуть бути впроваджені у діяльність підприємств для вдосконалення їх управлінських процесів. Рекомендації щодо оптимізації використання ресурсів, підвищення ефективності маркетингових стратегій та адаптації до змін ринкового

середовища є універсальними й можуть бути адаптовані для підприємств різних галузей економіки.

Інформаційну базу дослідження. Документи організації, статистична звітність, результати спостережень, навчальні посібники, Інтернет-ресурси тощо.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення, методичні підходи та практичні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи були апробовані в процесі участі IX Всеукраїнської науково – практичної конференції молодих вчених та студентів з нагоди Всеукраїнського дня науки «Пріоритетні напрями європейського наукового простору: пошук студента» (16 травня 2025 року, м. Ізмаїл) з доповіддю за темою «Методи оцінки конкурентоспроможності та стратегічного планування».

Структура та обсяг бакалаврської роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 77 сторінок комп'ютерного тексту. Основний зміст викладено на 67 сторінках. Кількість додатків – 3. Список використаних джерел складається з 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція наукової думки щодо конкурентоспроможності підприємства та основні підходи до її визначення

Виникнення терміна «конкуренція» датується початком XVII століття, що співпало із зародженням ринкових відносин і суперництва між економічно розвиненими країнами. Саме цей період заклав основу для еволюції економічної думки та появи різних підходів до розуміння конкуренції. Тодішні національні й світові товарні ринки, переважно монополістичні за своєю природою, обмежувалися кількома учасниками. Ця ситуація вплинула на формування економічних теорій того часу, що призвело до становлення ідеології меркантилізму [11, с. 24].

Економічні погляди представників меркантилізму кінця XVI-XVII століття зосереджувалися на ціновій конкуренції, яку вони підтримували за допомогою державної демпінгової політики. Важливим способом підвищення конкурентоспроможності держави вважалося здешевлення вітчизняної продукції та встановлення високих цін на імпортовані товари. Метою такої політики було не стільки захист національних виробників, скільки обмеження попиту на аналогічну продукцію, яка ввозилася з інших країн. При цьому всі прихильники меркантилізму схилилися до підтримки недосконалої конкуренції, що відповідало умовам монополістичних ринків того часу [45, с. 15].

Наприкінці XVII століття, зі становленням промисловості та переходом економічного впливу від торгівців до промисловців, економісти почали усвідомлювати, що справжнє багатство країни створюється не в торгівлі, а у сфері виробництва. У цей період з'явилися ідеї щодо необхідності усунення монополій і створення умов для вільної конкуренції. Засновник фізіократії Ф.

Кене стверджував, що саме «абсолютна свобода торгівлі» здатна сприяти розширенню ринків і зниженню витрат обігу, що, у свою чергу, підвищує економічну ефективність [11, с. 25].

Подальший розвиток виробничої сфери спричинив перенесення уваги економічних досліджень із макрорівня на мікрорівень, де об'єктом аналізу стали окремі виробники. Їх розглядали як незалежних і самодостатніх учасників ринкових відносин, які формували національне багатство. Зростання кількості ринкових учасників і пропозиція однорідної продукції сприяли перетворенню ринків на такі, що почали характеризуватися вільною конкуренцією. Цей процес заклав основу сучасного розуміння конкурентоспроможності як явища, що визначає розвиток підприємств та економіки загалом [4, с. 21].

Аналізуючи ідеї економістів, що досліджували питання становлення і розвитку підприємництва, варто звернути увагу на погляди А. Сміта та Д. Рікардо, представників класичної англійської політекономії. А. Сміт розглядав конкуренцію як сукупність закономірностей, що регулюють рівень ринкових цін. Науковець пов'язував підвищення конкурентоспроможності з укріпленням позицій підприємства на ринку шляхом збільшення обсягів реалізації продукції, що відповідає сучасному розумінню цього поняття. До основних засобів формування конкурентних переваг він відносив здешевлення продукції завдяки зростанню продуктивності праці, досягнутому через спеціалізацію та поглиблення розподілу праці, а також впровадження новітніх технологій. Водночас Сміт наголошував на тимчасовому характері домінування окремих підприємств на ринку, оскільки конкуренція в довгостроковій перспективі забезпечує встановлення рівноважних цін у всіх галузях [45, с. 16].

Д. Рікардо, у цілому погоджуючись із висновками А. Сміта, розробив теорію відносних переваг, яку можна застосовувати не лише на рівні країн, але й до окремих виробників. Він стверджував, що спеціалізація на продукції, виробництво якої є економічно вигіднішим, є ключем до успіху в

конкурентній боротьбі. Також Рікардо визначив обернений взаємозв'язок між заробітною платою та рівнем прибутку: зростання прибутку можливе лише за рахунок зменшення витрат на оплату праці, хоча заробітна плата завжди прагне до підвищення. У цьому контексті він дійшов висновку, що технологічні вдосконалення не створюють сталих конкурентних переваг, а лише тимчасово сповільнюють тенденцію зниження прибутків [45, с. 17].

Досліджуючи природу конкуренції, Д. Рікардо підтвердив висновки А. Сміта про неможливість створення довготривалих конкурентних переваг для підприємств. Він заперечував можливість ефективного управління конкурентоспроможністю в межах однієї галузі, наголошуючи на тому, що в умовах досконалої конкуренції всі учасники ринку зрештою опиняються в рівних умовах. Таким чином, Рікардо відстоював ідею рівності підприємств і вважав, що конкуренція є саморегулювальним механізмом, який не потребує зовнішнього втручання [11, с. 26].

У другій половині XVIII століття розвиток монополій спростував ідею засновників класичної політичної економії про природне врівноваження ринкових позицій усіх учасників. Це змусило економістів досліджувати конкурентоспроможність підприємств, враховуючи ефективність функціонування монополій. Так, Н. Сеніор дійшов висновку, що монополії забезпечують надприбуток завдяки низьким витратам виробництва, обумовленим використанням передових технологій, а також здатності збільшувати обсяги випуску продукції [52, с. 121].

Послідовник ідей Д. Рікардо, Дж. Мілль, наголошував на зв'язку між конкурентними перевагами підприємства і масштабами його діяльності. Він підкреслював, що великі підприємства мають більше можливостей встановлювати нижчі ціни, ніж їхні конкуренти, що значно підвищує їхню конкурентоспроможність. Основними причинами укрупнення бізнесу, на його думку, є спеціалізація та поділ праці, які підвищують продуктивність, а також зменшення витрат на сировину та матеріали [4, с. 21].

Дж. Мілль вважав, що ключовим результатом масштабного виробництва має стати зниження собівартості продукції та створення цінових переваг на ринку. Це дозволяє великим підприємствам закріплювати свої позиції, залишаючи менш масштабних конкурентів позаду, що суттєво впливає на загальний рівень конкуренції на ринку [45, с. 18].

Науковець також висловлював думку про те, що одним із важливих факторів конкурентоспроможності є ефективна організація управління підприємством. Він підкреслював, що зацікавленість управлінського персоналу в успіху компанії сприяє формуванню стратегій, спрямованих на підвищення її конкурентних переваг. Крім того, Дж. Мілль висловлював думку, що навіть за умов необмеженої конкуренції ціни на подібну продукцію різних виробників завжди відрізнятимуться. Це пояснюється різним рівнем конкурентоспроможності, основною причиною якого є свідоме зниження цін для ослаблення позицій конкурентів [52, с. 122].

К. Маркс розширив теорію цінової конкуренції, додавши до традиційного способу зниження витрат через підвищення продуктивності праці ще й економію на постійному капіталі. Це досягається через заміну застарілої техніки, уповільнення її зносу, а також ремонт обладнання, витрати на який слід враховувати у ціні продукції. Маркс зазначав, що ці заходи сприяють зниженню собівартості виробництва та створенню конкурентних переваг [4, с. 22].

Економіст також наголошував, що експлуатація основного капіталу стає ефективнішою за умови великомасштабного виробництва. Концентрація і кооперація робітників на базі основних виробничих фондів забезпечують значне зниження витрат. Завдяки цим чинникам підприємства отримують можливість закріпити свої позиції на ринку та підвищити рівень конкурентоспроможності.

У другій половині XIX століття стало очевидним, що головною проблемою підприємництва є прийняття рішень серед численних альтернатив з урахуванням обмеженості ресурсів. Це призвело до виникнення

маржиналізму як нового напрямку економічної думки. Одним із ключових висновків цього періоду стало визнання впливу зниження цін на зростання попиту та конкурентоспроможність підприємств. А. Курно вперше застосував математичний підхід для опису цього взаємозв'язку, а Л. Вальрас сформулював проблему оптимального використання ресурсів через систему диференціальних рівнянь, які частково враховували зміни їхньої вартості. Він зазначав, що найдешевша продукція виробляється підприємствами, які досягають оптимального співвідношення засобів виробництва завдяки використанню менш витратних ресурсів [4, с. 23].

А. Маршалл, представник англійського маржиналізму, доповнив ці дослідження, наголосивши на важливості ефективного заміщення ресурсів для мінімізації граничних витрат і максимізації віддачі. Він зазначав, що великі підприємства, які мають переваги у використанні праці, техніки та сировини, зазвичай досягають більшої економії, ніж їхні конкуренти. Крім того, поділ собівартості на постійні та змінні витрати дозволив Маршаллу обґрунтувати, що збільшення обсягів виробництва сприяє суттєвому зниженню витрат на одиницю продукції, що створює додаткові конкурентні переваги для масштабних підприємств [52, с. 123].

Маржиналісти приділяли значну увагу питанню максимізації конкурентоспроможності через розширення частки ринку. Серед дослідників цієї тематики варто виділити А. Курно, К. Менгера, Ф. Візера та А. Маршалла. Особливого значення набули висновки К. Менгера, представника австрійської школи, який визначив чотири основні обмеження для збуту товарів: кількість споживачів, географічні перепони (перевезення і витрати на реалізацію), обсяг попиту та обмеження в часі, протягом якого можливий продаж. Ці ідеї стали основою для подальшого розроблення цінових і нецінових методів підвищення конкурентоспроможності продукції.

Німецький економіст Й. Шумпетер зробив вагомий внесок у розвиток економічної науки, описавши підприємців як інноваторів, які використовують нові комбінації факторів виробництва. Він наголошував, що розвиток

підприємства базується на конкуренції між старими й новими підходами до господарювання. Шумпетер підкреслював, що успішність підприємства залежить від здатності керівників передбачати та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Він вважав, що джерелом конкурентоспроможності є не лише господарська діяльність, а й правильні управлінські рішення, які визначають напрями діяльності й способи їх реалізації відповідно до прогнозів ринкових умов [4, с. 24].

Особливістю теорії Й. Шумпетера було його твердження, що зміни в економічному середовищі зумовлені виключно періодами підйомів і спадів економіки. Ф. Найт доповнив цю концепцію, обґрунтувавши невизначеність як невід'ємну частину функціонування економічних систем. Він довів, що саме через невизначеність ключовими питаннями є вибір того, що і як виробляти, а не сам процес виробництва чи його організація. Найт зазначав, що конкурентні переваги мають ті сфери діяльності, які передбачають наявність специфічних знань і навичок для ефективного управління. Найважливішим фактором забезпечення конкурентоспроможності він вважав відбір управлінського персоналу, що має базуватися на знаннях, здатності до прогнозування та готовності до прийняття ризиків [52, с. 124].

Проблема практичного застосування теорії конкурентоспроможності залишалася відкритою, особливо в частині цінової конкуренції та оптимального зниження цін. Дж. Хікс дослідив, що зростання попиту спричиняється двома основними ефектами: заміщення інших товарів продукцією зі зниженою ціною та збільшенням доходів споживачів. Він також наголошував, що успіх підприємства залежить від його здатності оперативно адаптуватися до змін та реагувати на невизначеність ринкового середовища. Готовність переглядати плани і приймати рішення з урахуванням змін є важливим індикатором ефективності підприємницької діяльності, оскільки дозволяє вирішувати дихотомію між поточними діями й очікуваними майбутніми результатами в умовах нестабільності ринку.

З часом стало очевидно, що закони досконалої конкуренції та чистої монополії не можуть адекватно відображати реальні ринкові умови. Гіпотеза про досягнення ринкової рівноваги у довгостроковій перспективі не знайшла підтвердження, а збереження монопольної влади стало вкрай складним завданням. Вирішити цю суперечність між теорією та практикою вдалося Дж. Робінсон і Е. Чемберліну. Вони довели, що ринкове середовище зазвичай характеризується поєднанням елементів конкуренції та монополії, що виникають через диференціацію продуктів. Дж. Робінсон зосредила увагу на ціновій диференціації, підкресливши, що рівень еластичності попиту за ціною впливає на можливість встановлення монополістичних цін: при низькій еластичності попиту підприємства можуть встановлювати вищі ціни.

Е. Чемберлін зробив значний прорив у теорії управління конкурентоспроможністю, довівши, що диференціація продукту може базуватися як на характеристиках самого продукту, так і на умовах його реалізації. Він вперше підкреслив важливість нецінової конкуренції у формуванні конкурентних переваг підприємств, акцентуючи увагу на впливі відмінностей продукту, його ціни та витрат на просування. Чемберлін систематизував ці фактори, розділивши їх за напрямками впливу, і деталізував методи підвищення конкурентоспроможності через кожен із них. Таким чином, внесок вчених-економістів останніх століть сприяв накопиченню знань про конкуренто-спроможність і створенню сучасних теорій, адаптованих до практичних потреб [63, с. 77].

У другій половині XX століття після низки економічних криз дослідження законів конкурентоспроможності підприємств було відновлено, але з якісно новим підходом. Використовуючи системний аналіз, науковці почали розглядати конкурентоспроможність як цілісну систему, а раніше виявлені джерела конкурентних переваг — як її компоненти. Досвід провідних компаній показав, що всі елементи цієї системи мають розглядатися у взаємозв'язку. Основний акцент тепер робився на споживача, а управління

конкурентоспроможністю набуло стратегічного характеру, спрямованого на довгострокові результати [63, с. 78].

У цей період було розроблено три теорії конкурентоспроможності підприємств. Одну з перших представив М. Портер, який запропонував три стратегічні напрями: лідерство у видатках, диференціація продукції та фокусування на окремих ринкових сегментах. Пізніше М. Трейсі та Ф. Вірсема розробили концепцію «ціннісних дисциплін», що передбачала вибір однієї переваги — виробничої досконалості, близькості до клієнтів або лідерства у продуктах. Проте практика показала, що обмеження вибору лише однією стратегією не завжди ефективно, що стимулювало подальші дослідження джерел конкурентних переваг і стратегій, які враховують багатогранність сучасного ринку [11, с. 27].

Ресурсна теорія конкурентоспроможності базується на ідеї, що основними джерелами конкурентних переваг є здатність підприємства володіти унікальними, цінними і незамінними ресурсами та компетенціями, а також ефективно їх використовувати. Ця теорія визначає чотири ключові характеристики, які впливають на стійкість конкурентної переваги: довготривалість ресурсів через їх постійне вдосконалення, прозорість, що визначає швидкість імітації конкурентами, мобільність — здатність до освоєння необхідних ресурсів, і складність відтворення переваг. Г. Хамел і К. Прахалад підкреслювали важливість інтеграції ресурсів у ключові компетенції, які дозволяють підприємствам створювати нові ринки. У цьому контексті також важливими є динамічні здатності підприємства, які дають можливість адаптуватися до мінливих умов. Проте, серед недоліків ресурсної теорії виділяється відсутність управлінських інструментів, що обмежує її практичне застосування [4, с. 23].

Роль споживачів у конкурентній боротьбі також отримала нове трактування. Якщо раніше дослідники наголошували на важливості пристосування діяльності підприємств до потреб ринку, то Дж. Гелбрейт у 60-х роках XX століття висунув ідею, що успішність компанії залежить від її

здатності формувати попит і впливати на поведінку споживачів, зокрема через рекламу. Сучасний ринок перетворив споживачів із пасивних учасників на активних творців ринкового середовища. Цей зсув призвів до появи теорії співвиробництва, згідно з якою інновації повинні розроблятися спільно з клієнтами, що забезпечує глибше розуміння їхніх потреб і підвищення конкурентоспроможності підприємства [63, с. 79].

Новітні концепції випередження конкурентів базуються на системному підході до аналізу економіки, де підприємство розглядається як частина більшої економічної системи. Ці теорії враховують особливості постіндустріального розвитку, відмовляючись від традиційної моделі «перемога одного за рахунок втрати іншого». Американський економіст Ф. Мур запропонував порівняння бізнесу з екосистемою, де поряд із конкуренцією існують еволюція та кооперація. Він підкреслив, що успіх окремого підприємства залежить від розвитку всієї системи, і підприємство має сприяти зростанню цієї екосистеми, а не лише задовольняти власні потреби. Для досягнення конкурентоспроможності необхідно враховувати специфіку чотирьох стадій коеволюції бізнес-системи: створення, розширення, забезпечення лідерства та руйнування системи для створення нової.

Перша стадія передбачає тісну співпрацю з постачальниками та споживачами з метою створення унікального продукту, який відповідає потребам ринку, а також передбачає заходи для захисту ідеї від копіювання конкурентами. На етапі розширення основний акцент робиться на впровадженні продукту на ринок, активному збільшенні його частки шляхом розбудови міцних партнерських відносин із ключовими учасниками системи, такими як постачальники, партнери та дистриб'ютори. Третя стадія фокусується на закріпленні лідерських позицій підприємства, зокрема шляхом доведення партнерам і споживачам переваг довгострокової співпраці, яка є взаємовигідною. Завершальний етап полягає у створенні нової екосистеми або

якісному оновленні існуючої, з одночасним обмеженням конкурентів у розробці альтернативних систем [3, с. 55].

Американські економісти М. Брандербургер і Дж. Нейлбафф розвинули концепцію коеволюційного розвитку, запропонувавши ідею співконкуренції, яка поєднує елементи конкуренції та кооперації у вигляді бізнес-гри. На відміну від Ф. Мура, вони зосередилися на систематизації компонентів гри за об'єктами управлінського впливу: учасники, додана вартість, правила, тактика і межі гри. Формування конкурентних переваг, згідно з їх підходом, можливе через створення нового продукту, введення нових гравців і зміну правил гри. Проте дослідники підкреслювали, що ефективність досягається через системні, взаємопов'язані зміни компонентів гри, які не суперечать одна одній. Вони також запропонували використовувати теорію ігор для обґрунтування стратегічних рішень, що зробило їх підхід більш практично орієнтованим. Таким чином, концепція співконкуренції стала важливим доповненням до теорій Г. Хамела і К. Прахалада, оскільки запропонувала механізми створення конкурентних переваг у майбутніх ринках [3, с. 56].

Результати періодизації процесу розвитку теорій конкурентоспроможності зведено в таблицях 1.1. та додатку А.

Таблиця 1.1.

Характеристика теорій конкурентоспроможності підприємства

Теорія конкурентоспроможності	Фактор конкурентоспроможності	Автори
Цінова конкуренція	Продуктивність праці	А. Сміт (1776); Д. Рікардо (1817); К. Маркс (1849-1883)
	Масштаби виробництва	Н. Сеніор (1836); Дж. Мілль (1848)
	Економія на використанні основних засобів виробництва	К. Маркс (1849-1883)
	Співвідношення засобів виробництва (на основі використання дешевших ресурсів)	Л. Вальрас (1877); А. Маршалл (1890-1891)
Ефективне управління	Здатність управлінського персоналу до впровадження інновацій	Й. Шумпетер (1911)

Продовження табл. 1.1

	Здатність управлінського персоналу до прогнозування та його схильність до ризику	Ф. Найт (1921)
	Цінова диференціація продукту	Дж. Робінсон (1933)
	Диференціація продукту за ціною, якісними характеристиками та витратами на рекламу	Е. Чемберлін (1933)
	Здатність управлінського персоналу адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища	Дж. Хікс (1939)
Стратегічне управління	Вміння правильно обрати стратегію діяльності	М. Портер (1980); М. Трейсі, Ф Вірсема (1995)
	Вміння оволодівати й адекватно використовувати цінні, виключні, неповторні та незамінні ресурси і здатності фірми	Дж. Барни (1986); Б. Вернелфельт (1984); Р. Грант (1991)
	Вміння створювати ринки майбутнього	Г. Хамел, К. Прахалад (1990-ті)
Співконкуренція	Ефективність організації взаємовідносин із конкурентами	Ф. Мур (1996); А. Брандербургер, Б. Нейлбафф (1996); К. Прахалад, В. Рамасвами (2004)

Джерело: складено автором на основі джерел [5, 8].

На різних етапах розвитку теорії конкурентоспроможності змінювалися основні фактори, які визначали її рівень. У XVII–XIX століттях через вузьку спеціалізацію виробників основна увага приділялася конкурентоспроможності продукції, яка відображала конкурентоспроможність самого підприємства. На цьому етапі дослідження зосереджувалися переважно на цінових факторах, зокрема собівартості виробництва. Проте, із розвитком ринків і зростанням вимог споживачів, стало очевидним, що недостатньо виготовляти продукцію за низькою ціною. Науковці виявили, що нецінові фактори, такі як якість, інноваційність і обслуговування, набувають ключового значення [11, с. 45].

На третьому етапі розвитку теорії конкурентоспроможності акцент змістився на стратегічний характер управління підприємством, спрямований на досягнення довгострокових результатів. Сучасна концепція конкурентоспроможності розглядає підприємство як частину економічної

системи, від якої воно безпосередньо залежить. Таким чином, конкурентоспроможність підприємства пов'язана з конкурентоспроможністю всієї економічної системи, що відображає еволюцію від досліджень, зосереджених на продукції, до розуміння комплексного впливу економічного середовища [11, с. 24].

Сучасні наукові підходи до вивчення конкурентоспроможності базуються на системному аналізі, який починається з розгляду об'єкта як цілісної системи з подальшим аналізом її структури і взаємозв'язків. Це вимагає застосування принципу «від загального до часткового». Оскільки всі теорії конкурентоспроможності різних періодів мають практичну цінність, механізм управління конкурентними перевагами підприємства має спиратися на сучасні концепції із врахуванням основних положень ранніх теорій. Поєднання цих підходів дозволяє створити ефективну систему управління конкурентоспроможністю, яка враховує як історичний досвід, так і сучасні виклики.

1.2. Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства є ринковою категорією, що відображає ефективність функціонування різних об'єктів у зовнішньому середовищі. Основою цього поняття є конкуренція, яка проявляється як змагання між юридичними чи фізичними особами за покупця. Це змагання діє під впливом закону конкуренції, закріпленого у Законі України «Про захист економічної конкуренції», що сприяє усуненню з ринку продукції низької якості та забезпеченню рівних умов для всіх суб'єктів господарювання [3, с. 57].

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як система відносин між суб'єктами, що спрямовані на створення, утримання та реалізацію економічних переваг відповідно до чинного законодавства.

Зокрема, Господарський кодекс України [13] визначає основні принципи функціонування суб'єктів ринку та містить норми, що регулюють умови конкуренції, державний контроль за монопольним становищем і заходи захисту підприємств від недобросовісної конкуренції. Дотримання цих норм забезпечує підприємствам правові засади ведення конкурентної діяльності.

Важливим напрямом у дослідженні конкурентоспроможності є аналіз внутрішніх процесів підприємства, які формують його стійкі переваги у ринкових умовах. Внутрішнє середовище підприємства можна уявити як сукупність елементів, що забезпечують конкурентні переваги, та їхню взаємодію. У цьому контексті слід враховувати вимоги законодавчих актів щодо корпоративного управління, фінансового менеджменту та податкового регулювання. Наприклад, Закон України «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва» [26] визначає механізми фінансової підтримки бізнесу, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій [4, с. 21].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності підприємства є гармонійний розвиток техніки, технологій, економіки та управління в межах правового поля. Це включає адаптацію до норм екологічного законодавства, стандартів якості продукції, вимог Закону України «Про стандартизацію» [38] та інших нормативних документів, які регулюють діяльність підприємств у ринковій економіці. Важливу роль відіграє впровадження сучасних методів досліджень і розробок, таких як програмно-цільове планування та теорія прийняття рішень, що забезпечує точність і гнучкість у реалізації стратегічних цілей відповідно до вимог конкурентного законодавства [3, с. 58].

Значний вплив на конкурентоспроможність має застосування наукових підходів до стратегічного управління, які враховують взаємозв'язок усіх функцій управління на різних етапах життєвого циклу об'єкта. Це дозволяє не лише контролювати всі процеси, але й інтегрувати їх у єдину систему, спрямовану на досягнення довгострокових результатів. Одночасно необхідно

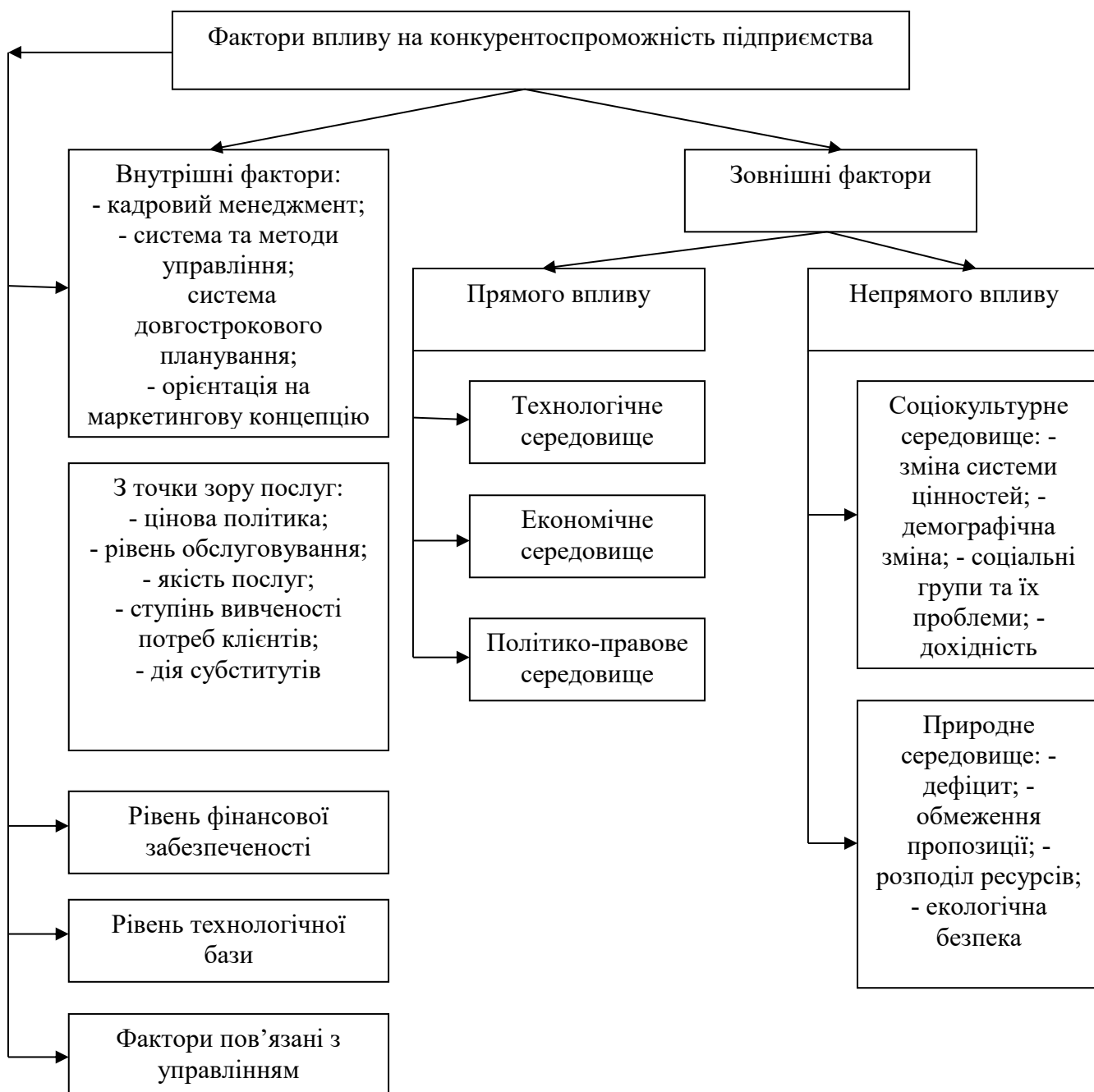
формувати комплекс заходів, що сприяють підвищенню конкурентних переваг і адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі [14, с. 58].

Фактори конкурентоспроможності підприємства — це явища та процеси, що виникають у його виробничо-господарській діяльності або відображають вплив соціально-економічного середовища відповідно до чинного законодавства. Вони визначають величину витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції, а також впливають на її собівартість і цінову доступність для споживачів. Ці фактори можуть бути внутрішніми, пов'язаними із самою діяльністю підприємства, або зовнішніми, зумовленими впливом ринкових і економічних умов, які регулюються Господарським кодексом України [13], Законом України «Про захист економічної конкуренції» [28] та іншими нормативно-правовими актами.

Вплив факторів конкурентоспроможності відображається не лише у витратах, а й у здатності підприємства утримувати свої ринкові позиції та залучати нових клієнтів у межах чинного правового поля. Зміни в цих факторах можуть сприяти підвищенню ефективності або створювати загрози для стабільного розвитку. Наприклад, зростання витрат на ресурси чи зміна регуляторних умов відповідно до Закону України «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва» [26] може негативно вплинути на конкурентні переваги підприємства. Для досягнення успіху необхідно систематично аналізувати ці фактори та адаптувати свою стратегію до змін, дотримуючись вимог конкурентного законодавства [14, с. 59].

Усі ці фактори, можна умовно поділити на внутрішні та зовнішні (мал. 1.1.) [5].

Зовнішні фактори охоплюють сукупність суб'єктів господарювання, економічні, суспільні, природні умови, а також національні та міжнародні інституційні структури, які формують глобальне середовище підприємства. Вони мають прямий або опосередкований вплив на функціонування бізнесу, визначаючи його можливості та обмеження.



Джерело: складено автором на основі джерел [7, 9].

Ці фактори створюють загальний контекст, у якому діє підприємство, і потребують постійного моніторингу для забезпечення адаптації до змін. Основні складові зовнішнього середовища з короткою характеристикою наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають
на його конкурентоспроможність

№ п/п	Складові	Характеристика складових
1	Державна політика	Внутрішні реформи, визначення пріоритетів розвитку, стабільність країни, участь у глобальних інтеграційних процесах та напрями зовнішньої політики
2	Правове середовище	Гармонійність законодавчої бази; дієвість нормативно-правових актів
3	Економічні умови	Загальний рівень розвитку економіки та окремих її галузей, привабливість країни для інвесторів, податкова політика, підтримка стратегічно важливих секторів, рівень заробітної плати на національному, регіональному та галузевому рівнях
4	Монополізація економіки	Кількість і структура природних монополій, рівень конкуренції на ринку, ефективність роботи антимонопольного комітету та доступність ринку для нових учасників
5	Ресурсний потенціал	Наявність природних ресурсів, рівень екологічного навантаження та стан їх захисту
6	Товарні ринки	Структура та ємність галузевих ринків, потреби та вибагливість споживачів, стандартизація та сертифікація продукції, стійкість позицій лідерів
7	Ринкова інфраструктура	Розвиток інформаційних комунікацій, різноманітність та доступність транспорту, якість банківських і страхових послуг, а також ефективність роботи посередницьких організацій
8	Соціальні умови	Рівень безробіття, структура та якість підготовки кваліфікованих працівників, співвідношення різних категорій персоналу, вартість робочої сили на національному, регіональному та галузевому рівнях, а також культурний розвиток суспільства

Джерело: складено автором на основі джерел [2, 5].

Аналіз зовнішнього середовища дозволяє підприємству заздалегідь прогнозувати ризики та можливості, а також розробляти відповідні стратегії відповідно до вимог чинного законодавства. Цей підхід допомагає підготуватися до можливих непередбачуваних обставин і створити план дій для мінімізації негативних наслідків у межах Господарського кодексу України [13] та Закону України «Про захист економічної конкуренції» [28]. Завдяки такому аналізу можна перетворити загрози на нові можливості, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку [11, с. 89].

До внутрішніх факторів конкурентоспроможності підприємства належать попит на продукцію галузі, рівень уніфікації та стандартизації

виробів, а також здатність підприємств експортувати наукоємну продукцію. Важливими є наявність висококваліфікованого персоналу, конкурентоспроможних постачальників, оптимальне використання ресурсів і впровадження радикальних інновацій. Значну роль відіграють сертифікація продукції, її ексклюзивність, а також відповідний рівень галузевої концентрації та кількість конкурентоспроможних підприємств [22, с. 23].

Основні складові внутрішнього середовища наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4.

Складові внутрішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види факторів
1	Ресурсний потенціал	Матеріальні фонди, ресурси сировини, виробничі технології та людський капітал є ключовими елементами. При ефективному управлінні вони здатні забезпечити швидку адаптацію до змін
2	Маркетингові дослідження	Дослідження потреб та можливостей споживачів, ступінь задоволення їх потреб, ємність ринку
3	Фінансові можливості	Обсяг нерозподіленого прибутку, баланс власних і запозичених коштів, а також доступність фінансових ресурсів
4	Система обліку	Облік запасів, сировини, матеріалів, напівфабрикатів, незавершеного виробництва, готової продукції тощо
5	Система постачання	Надійність поставок, дотримання строків, можливість швидкої адаптації та переорієнтації на інші види сировини
6	Логістика та збутова діяльність	Налагоджені канали розподілу, наявність мережі фірмових магазинів, рівень витрат на збут
7	Інформаційні ресурси	Бази даних та їх постійне оновлення
8	Організаційна структура	Ефективність менеджменту, відповідність організаційної структури цілям підприємства, швидкість передачі рішень до виконавців і якісний контроль їх виконання
9	Місцезнаходження підприємства	Розвинута інфраструктура, доступ до сировинних ресурсів, наближеність до постачальників

Джерело: складено автором на основі джерел [31, 46].

Аналізуючи фактори, що впливають на конкурентоспроможність, важливо враховувати їх класифікацію за різними ознаками. Це дозволяє систематизувати та оцінити ключові елементи, які формують конкурентні переваги, і визначити напрями для їх посилення. Детальне представлення таких факторів можна знайти у відповідних класифікаційних таблицях, що дає змогу отримати цілісне уявлення про вплив внутрішніх чинників на діяльність підприємства [22, с. 24].

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства за класифікаційними ознаками можна розглянути у табл. 1.5. [8].

Таблиця 1.5.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства
за класифікаційними ознаками

№ п/п	Класифікацій на ознака	Види факторів
1	За джерелами виникнення	- внутрішні фактори формуються внаслідок функціонування підприємства та залежать від ефективності загальної системи управління; - зовнішні фактори виникають незалежно від діяльності підприємства і визначаються умовами зовнішнього середовища
2	Залежно від сфери походження	- наукові, - техніко-технологічні, - управлінські, - економічні, - соціально-демографічні, - географічні, - екологічні, - політичні
3	За характером спеціалізації	- загальні фактори охоплюють вплив на всі складові конкурентного середовища; - специфічні фактори мають вплив на елементи конкурентного середовища, які діють у межах конкретного регіону чи галузі; - індивідуальні фактори спрямовані на зміни окремих компонентів конкурентного середовища.
4	За тривалістю дії	- постійні; - тимчасові
5	Залежно від ступеню корисності	- стимулюючі фактори сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства та підвищують його конкурентоспроможність; - дестимулюючі фактори негативно впливають на конкурентні переваги підприємства, гальмуючи зростання його конкурентоспроможності

Продовження табл. 1.5

	Залежно від рівня взаємообумовленості	- природні (первинні) фактори - це природні ресурси, географічне положення, - похідні (вторинні) – це техніка, технологія, економічне середовище та ін..
--	---------------------------------------	---

Джерело: складено автором на основі джерел [9, 42].

Фактори, які впливають на формування конкурентоспроможності підприємств, можуть трансформуватися у їх конкурентні переваги лише за умови, що їхній вплив є позитивним і стимулюючим. Це означає, що дія таких факторів повинна сприяти підвищенню продуктивності підприємства, зниженню витрат, удосконаленню бізнес-процесів та підвищенню якості продукції чи послуг. Важливим аспектом є також їх здатність підтримувати довгострокову стабільність та адаптивність підприємства до змін ринкового середовища. Завдяки цьому підприємство зможе не лише зберігати, а й зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку, забезпечуючи стабільний розвиток [22, с. 25].

Для оцінки впливу макросередовища часто застосовують PEST-аналіз, який враховує політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Цей метод дозволяє визначити, як загальні ринкові умови впливають на діяльність підприємства, з урахуванням державного регулювання, податкової політики та вимог Закону України «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва» [26]. Це сприяє створенню гнучких стратегій, що відповідають зовнішнім умовам та вимогам конкурентного права.

Ще одним важливим інструментом є SWOT-аналіз, який допомагає оцінити сильні й слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості та загрози. Використання цих методів дає змогу визначити негативні фактори, що можуть знизити ефективність підприємства, та сформулювати стратегії для їх подолання відповідно до законодавчих норм щодо конкуренції, корпоративного управління та економічної безпеки [11, с. 24].

Як зазначалось вище, конкурентоспроможність підприємства залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на його ефективність та

ринкові позиції. Серед основних факторів виділяють матеріальні та фінансові ресурси, використання сучасних технологій, побудову позитивної репутації та стабільну клієнтську базу. Важливу роль відіграє організаційна структура підприємства, яка має відповідати його стратегічним цілям та забезпечувати ефективне управління. Оптимізація витрат і раціональний розподіл фінансових ресурсів сприяють зменшенню собівартості продукції та підвищенню прибутковості. Крім того, ефективна маркетингова діяльність дозволяє залучати нових клієнтів, розширювати аудиторію та утримувати лояльність споживачів. Поєднання цих факторів створює міцну основу для довгостроково-вого успіху підприємства в конкурентному середовищі [11, с. 24].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства є результатом комплексного впливу цих факторів, які разом створюють передумови для досягнення стійких переваг. Управління цими елементами дозволяє не лише зберігати, а й розширювати конкурентні позиції, забезпечуючи стабільний розвиток підприємства в динамічному ринковому середовищі.

1.3. Сучасні підходи до забезпечення стратегічної стійкості підприємств на ринку

Стратегічне планування змінює традиційні підходи до управління підприємством, відкидаючи залежність від екстраполяції попередніх тенденцій. Воно вимагає адаптації завдань до змін ринку, включаючи здатність прогнозувати появу нових товарів і технологій. Основний акцент робиться на ринкових умовах, зокрема на конкуренції та збуті, які стають ключовими критеріями для прийняття управлінських рішень.

Сутністю стратегічного управління є стратегія, яка реалізується через комплекс ринкових стратегій, що охоплюють економічні, правові, організаційні та трудові аспекти. Ця система стратегій допомагає підприємству координувати свої дії та ресурси для досягнення довгострокових цілей у динамічному ринковому середовищі. Різноманітність стратегій

дозволяє підприємству ефективно реагувати на виклики ринку та зберігати свою конкурентоспроможність [40, с. 68].

Основні види стратегій детально можна подивитися у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Основні види стратегій

№ п/п	Вид стратегії	Опис	Приклад
1	Корпоративна стратегія	Визначає загальний напрямок розвитку компанії	Диверсифікація бізнесу
2	Операційна стратегія	Спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів	Стратегія управління запасами
3	Функціональна стратегія	Охоплює окремі функціональні сфери (маркетинг, HR, фінанси тощо)	Маркетингова стратегія
4	Цифрова стратегія	Включає використання цифрових технологій для трансформації бізнесу	Автоматизація бізнес-процесів
5	Глобальна стратегія	Застосовується компаніями, що працюють на міжнародних ринках	Локалізація продукту під новий ринок
6	Інноваційна стратегія	Сприяє розвитку нових продуктів або технологій	Впровадження R&D

Джерело: складено автором на основі джерел [4, 32].

Сучасні підходи до забезпечення стратегічної стійкості підприємств наведено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Сучасні підходи до забезпечення стратегічної стійкості підприємств на ринку

№ п/п	Автори	Основна ідея	Ключові акценти
1	М. Портер	Створення унікальної вигідної позиції на ринку через конкретні види діяльності	Конкуренція, унікальність, п'ять сил конкуренції
2	Г. Мінцберг	П'ять підходів: план, позиція, прийом, принцип, перспектива	Різноманіття підходів, гнучке трактування

Продовження табл. 1.7

3	І. Акімова	Спрямування підприємства на цілі через сильні сторони й мінімізацію слабкостей	Рациональне використання ресурсів, протидія загрозам
4	І. Писаревський, О. Тищенко	Інтегральний підхід: стратегічний набір, цілі, ресурси	Узгодження цілей із можливостями, цілісна стратегічна система
5	М. Трейсі, Ф. Вірсема	Три ціннісні дисципліни :виробнича досконалість, лідерство за продуктом, близькість до клієнта	Спеціалізація на одній дисципліні для домінування
6	О. Віханський	Стратегічне управління як гнучкий процес, заснований на людському потенціалі	Адаптивність, довгострокове виживання, задоволення споживачів

Джерело: складено автором на основі джерел [47, 62].

На формування ключових стратегій управління підприємством впливають як зовнішні, так і внутрішні чинники, визначені у національному законодавстві про корпоративне управління та ринкову конкуренцію. До них належать цілі організації, її масштаби, рівень інвестиційної привабливості, конкурентні стратегії, галузеві особливості, а також витрати на виробництво та збут, що регулюються нормами податкового законодавства та нормативними актами щодо економічного планування. Важливим аспектом є оцінка потенціалу підприємства, яка допомагає визначити його можливості для впровадження нових підходів у межах державної політики підтримки інновацій [60, с. 65].

Аналіз п'яти сил Портера є ще одним ефективним методом для оцінки конкурентоспроможності. Цей метод дозволяє детально вивчити конкурентне середовище на основі п'яти факторів: загроза нових конкурентів, сила постачальників, сила покупців, загроза замінників та рівень конкуренції серед існуючих гравців на ринку. Для ресторану "Гурман" важливо проаналізувати,

наскільки велика загроза нових учасників на ринку, зокрема, якщо ринок ресторанних послуг є насиченим [11, с. 24].

Загроза нових конкурентів може бути високою в тому випадку, якщо ринок ресторанних послуг вільний або не має високих бар'єрів для входу, таких як значні інвестиції або складність організації бізнесу. Це означає, що ресторану потрібно створювати додаткові конкурентні переваги, щоб утримати свою частку на ринку. Якщо ж ринок насичений, ресторан може скористатися стратегічними діями для створення лояльної клієнтської бази, наприклад, через програми лояльності або унікальні послуги.

Сила постачальників також є важливим фактором для оцінки конкурентоспроможності ресторану. У випадку, коли постачальники мають сильну позицію на ринку, вони можуть збільшувати ціни або знижувати якість продукції, що може негативно вплинути на ресторан. Тому стратегічне планування має передбачати не лише диверсифікацію постачальників, а й створення стратегічних партнерств з ними для забезпечення стабільності поставок [51, с. 36].

Сила покупців визначає, наскільки впливовими є споживачі у процесі прийняття рішень. Якщо споживачі мають великий вибір або можуть швидко змінити свого постачальника (в даному випадку ресторан), це може зменшити здатність ресторану до монетизації. В таких умовах важливо створювати якісні взаємини з клієнтами через персоналізовані послуги, спеціальні акції та привабливу цінову політику [4, с. 81].

Загроза замінників також відіграє велику роль у конкурентоспроможності ресторану. Це можуть бути альтернативні варіанти харчування, такі як доставка їжі з супермаркетів чи замовлення через онлайн-платформи. Щоб зменшити загрозу замінників, ресторан "Гурман" може впроваджувати унікальні пропозиції, такі як фірмові страви, експериментальні меню, сезонні акції, що не можуть бути замінені іншими типами послуг [53, с. 100].

Стратегічне управління потребує адаптації до постійних змін у середовищі функціонування, зокрема до змін у правовому полі та ринкових

умовах, які регулюються Законом України «Про стандартизацію» [38] та іншими нормативними актами. У зв'язку з цим особливе значення має ситуаційний підхід, який дозволяє враховувати поточні обставини й умови ринку відповідно до законодавчих вимог. Це сприяє прийняттю управлінських рішень, що відповідають реальним викликам та допомагають підприємству залишатися конкурентоспроможним у межах правового регулювання підприємницької діяльності [19, с. 41].

Застосування рефлексивного управління та ситуаційного підходу забезпечує комплексний підхід до формування стратегії. Завдяки цьому підприємства можуть ефективно реагувати на зміни, формувати стійкі зв'язки з оточенням і забезпечувати сталий розвиток у динамічних умовах ринку.

У сучасних умовах господарювання виділяють кілька основних підходів до формування стратегій.

- ▶ Перший підхід — це контроль над витратами. Ця стратегія орієнтована на зниження витрат у порівнянні з конкурентами шляхом постійного моніторингу витрат або шляхом оптимізації розмірів підприємства та обсягів виробництва. У результаті підприємство досягає підвищеної ефективності виробничих процесів і конкурентних переваг.

- ▶ Другий підхід полягає у стратегії диференціації, яка передбачає концентрацію зусиль організації на кількох ключових напрямках. Завдяки цьому підприємство може створити конкурентні переваги у вибраних сферах діяльності. Варіанти реалізації цієї стратегії є багатогранними, оскільки пріоритетні напрями можуть відрізнятися залежно від специфіки ринку або галузі.

- ▶ Третій підхід — це стратегія фокусування, яка передбачає зосередження підприємства на вузькому сегменті ринку. Цей підхід може полягати в орієнтації на конкретну групу споживачів, обмежену частину асортименту продукції або певний географічний регіон, що дозволяє підприємству краще задовольняти специфічні потреби своєї цільової аудиторії. Вибір ніші на ринку дає змогу компанії зосередитися на своїх

ключових перевагах, розробити унікальні пропозиції та посилити конкурентні позиції завдяки глибшому розумінню потреб цього сегмента [19, с. 42].

Ефективність формування стратегії залежить від постійного аналізу ключових аспектів діяльності підприємства. До таких елементів належать фінансовий стан, який визначає можливості організації щодо реалізації обраної стратегії, а також виробництво, яке забезпечує адаптацію до змін зовнішнього середовища. Важливу роль відіграють персонал, організаційна культура та репутація підприємства.

Успішна реалізація стратегії потребує відповідності її зовнішньому середовищу, впевненості керівників і працівників у своїх можливостях і готовності компанії до змін. Важливими умовами є адаптація до викликів ринку, ефективне планування та управління ресурсами, що сприяє досягненню стратегічних цілей [53, с. 97].

Основними проблемами, які можуть виникати під час реалізації стратегії, є її невідповідність організаційній структурі підприємства, що ускладнює координацію дій і досягнення цілей. Високий рівень ризику може бути пов'язаний із нестабільністю ринкового середовища або недостатнім обґрунтуванням стратегії. Брак необхідних навичок у персоналу і менеджменту може стати перешкодою для ефективного впровадження змін, а слабкі інформаційні системи обмежують можливості збору й аналізу даних. Для подолання цих викликів необхідно розробити чіткий план дій, забезпечити професійне навчання працівників, модернізувати інформаційні технології та вдосконалити методи управління.

Висновки до розділу 1

Аналіз еволюції наукових підходів до розуміння конкуренції показав, що основні ідеї, сформовані ще в XVII столітті, залишаються актуальними й сьогодні, але суттєво доповнені сучасними концепціями. Основи теорії конкурентоспроможності закладені класичними економістами, які підкреслювали роль цінових факторів і масштабів виробництва. Пізніше розвиток технологій та управлінських підходів дозволив поглибити розуміння конкуренції, зосереджуючись на стратегічному управлінні, диференціації продуктів та інтеграції ресурсів.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, умовно поділяються на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори охоплюють ефективність управління, технологічний рівень, продуктивність праці, а також маркетингову діяльність. Зовнішні фактори включають економічну стабільність, державну політику, соціокультурні умови, технологічний прогрес і рівень конкуренції на ринку. Системний підхід до аналізу цих факторів дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на ринкові зміни, мінімізувати ризики та перетворювати загрози на можливості.

Сучасні підходи до забезпечення стратегічної стійкості підприємств акцентують увагу на розробці довгострокових стратегій, які враховують динамічність зовнішнього середовища. Основними підходами до формування стратегій є контроль витрат, диференціація продукції та фокусування на вузьких сегментах ринку. Застосування цих стратегій вимагає глибокого аналізу внутрішнього потенціалу підприємства та його ринкових перспектив, а також здатності швидко адаптуватися до змін.

Таким чином, конкурентоспроможність і стратегічна стійкість підприємства є взаємопов'язаними категоріями, які визначають його ефективність у довгостроковій перспективі. Управління цими елементами потребує комплексного підходу, який об'єднує знання про економічні, соціальні й управлінські аспекти.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПП «ГУРМАН»

2.1. Сучасний стан конкурентоспроможності підприємства

ПП "Гурман" — ресторан, який спеціалізується на наданні послуг громадського харчування, зокрема на пропонуванні високоякісних страв української та європейської кухні.

Юридична адреса: вул. Шевченко, 62, Ізмаїл, Одеська область, Україна.

Керівник: Узунова Тетяна Іванівна.

Основна діяльність за КВЕД ПП«Гурман» відповідно до класифікації видів економічної діяльності є КВЕД-2010 клас 56.10 — Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

Ресторан також додатково використовує допоміжний КВЕД 56.30 — Обслуговування напоями, якщо надаються барні послуги.

ПП «Гурман» має лінійно-функціональну організаційну структуру, яка Представлена на рис. 2.1.

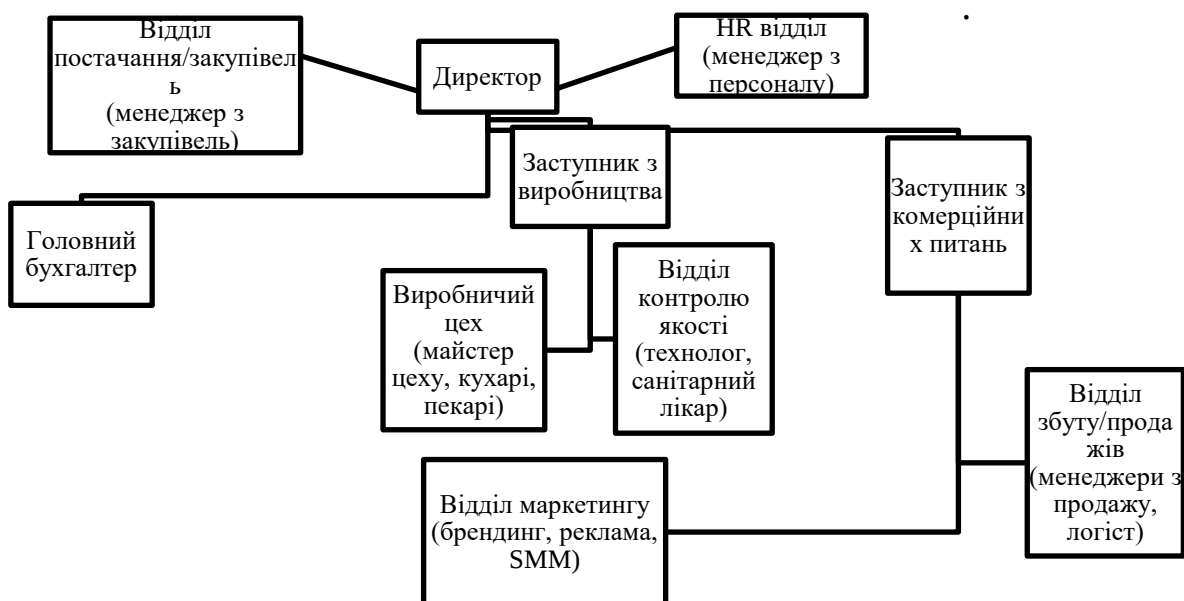


Рис.2.1. Лінійно-функціональна організаційна структура ПП «Гурман».

Для приватного підприємства «Гурман», що працює в галузі ресторанного бізнесу, доцільним є застосування лінійно-функціональної структури управління, яка поєднує вертикальну систему підпорядкування з функціональним поділом праці. Така модель дозволяє раціонально розподіляти обов'язки, підвищувати якість обслуговування та забезпечувати гнучкість у прийнятті рішень.

Однією з головних переваг лінійно-функціональної структури є чіткий розподіл відповідальності між працівниками. У межах цього підходу кожен співробітник має конкретну функціональну роль: кухарі відповідають за якість приготування страв, офіціанти — за обслуговування гостей, адміністратори — за організацію роботи зміни, а маркетологи — за просування бренду. Така спеціалізація сприяє підвищенню професійного рівня персоналу та зменшує кількість помилок.

Ієрархічна структура також сприяє зміцненню управлінської дисципліни. Завдяки єдиній системі підпорядкування керівництво ресторану може ефективно контролювати всі напрями діяльності, швидко приймати управлінські рішення та координувати дії між різними підрозділами. Це особливо важливо для ресторану, де від злагодженості роботи персоналу залежить якість обслуговування клієнтів.

Крім того, лінійно-функціональна структура дозволяє ПП «Гурман» ефективно масштабуватись. У разі відкриття нових точок або впровадження додаткових послуг (наприклад, доставки чи кейтерингу) можна легко інтегрувати нові функціональні підрозділи в існуючу систему управління. Це створює передумови для сталого зростання бізнесу.

Таким чином, лінійно-функціональна структура управління є оптимальним рішенням для ПП «Гурман», оскільки забезпечує баланс між контролем, спеціалізацією та гнучкістю. Завдяки їй підприємство може ефективно реалізовувати свої стратегічні цілі, підвищувати якість послуг та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Для оцінки конкурентоспроможності ресторану за останні три роки (2022-2024 рр.) розглянемо динаміку фінансових показників, що характеризують ефективність його діяльності на ринку.

У період з 2022 по 2024 рік ресторан показав стабільне зростання в обсягах продажу, що свідчить про здатність підтримувати інтерес споживачів та збільшувати свою клієнтську базу.

У період з 2022 по 2024 рік ресторан "Гурман" демонстрував стабільне зростання обсягів продажу, що вказує на ефективність обраної стратегії розвитку та здатність підприємства адаптуватися до змін у ринкових умовах. Збільшення доходів є свідченням того, що ресторан продовжує підтримувати високий рівень інтересу з боку споживачів, а також активно працює над розширенням клієнтської бази. Незважаючи на конкуренцію в сегменті ресторанного бізнесу, підприємство змогло не лише зберегти свої позиції, але й поступово покращувати фінансові результати, що є важливим показником його конкурентоспроможності.

Фінансові показники свідчать про стабільне зростання доходів ресторану. У 2022 році обсяг виручки становив 5 500 000 грн, що стало відправною точкою для подальшого розвитку. Вже у 2023 році цей показник зріс до 6 200 000 грн, що свідчить про позитивну динаміку та успішну реалізацію маркетингових і операційних стратегій. У 2024 році дохід продовжив збільшуватися і досяг 6 700 000 грн, що свідчить про стабільний ріст попиту на послуги ресторану. Таке зростання зумовлене декількома ключовими факторами, серед яких – підвищення якості обслуговування, вдосконалення меню, активне просування у соціальних мережах та ефективна система залучення та утримання клієнтів.

Аналізуючи зазначені фінансові показники, можна зробити висновок, що ресторан "Гурман" має чітку та ефективну стратегію управління продажами і залученням клієнтів. Послідовне зростання доходів свідчить про правильний підхід до ведення бізнесу та відповідність очікуванням споживачів.

Фінансові показники ресторану "Гурман" демонструють не лише стабільне зростання доходів, але й позитивну динаміку чистого прибутку, що є важливим фактором для оцінки ефективності бізнес-моделі та стратегічного управління. У 2022 році чистий прибуток ресторану становив 600 000 грн, що свідчить про достатній рівень рентабельності та здатність підприємства не лише покривати операційні витрати, але й генерувати стабільний фінансовий результат. Наступного року цей показник зріс до 700 000 грн, що є підтвердженням ефективності заходів з оптимізації витрат, підвищення якості обслуговування та збільшення потоку клієнтів.

У 2024 році чистий прибуток досяг 850 000 грн, що свідчить про успішну реалізацію стратегії управління підприємством. Така позитивна тенденція пояснюється кількома факторами: удосконаленням бізнес-процесів, впровадженням ефективних маркетингових кампаній, оптимізацією закупівельної політики та раціональним управлінням витратами. Важливим аспектом також є підвищення середнього чека за рахунок оновлення меню та запровадження спеціальних пропозицій, що дозволяють збільшити дохід при збереженні оптимального рівня витрат.

Одним із ключових факторів, що впливають на зростання чистого прибутку, є ефективне управління витратами. Підприємство реалізувало заходи з оптимізації закупівельної логістики, що дозволило зменшити собівартість продукції, а також удосконалило систему контролю витрат на персонал і комунальні послуги. Завдяки впровадженню автоматизованих облікових систем ресторан зміг підвищити ефективність управління фінансовими потоками, що сприяє зменшенню необґрунтованих витрат і підвищенню прибутковості бізнесу.

Таким чином, аналіз динаміки чистого прибутку ресторану "Гурман" свідчить про ефективне управління ресурсами та стабільне зміцнення фінансової позиції підприємства. Послідовне зростання прибутковості є показником того, що ресторан має чітку стратегію розвитку та успішно адаптується до ринкових умов. У майбутньому підприємство може

продовжувати вдосконалювати свою бізнес-модель, впроваджувати нові технології та підвищувати рівень обслуговування для забезпечення подальшого зростання фінансових показників.

Для детальної оцінки ефективності роботи ресторану розрахуємо кілька важливих показників рентабельності.

- *Рентабельність продажу* (за чистим прибутком):

$$\text{Рентабельність продажу} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Оборот}} \times 100 \quad (2.1)$$

Розрахунок для 2024 року:

$$\text{Рентабельність продажу} = \frac{850000}{6700000} \times 100 = 12.69\%$$

Високий рівень рентабельності продажу, що перевищує 12%, свідчить про ефективне управління фінансовими ресурсами ресторану «Гурман» та здатність підприємства отримувати стабільний прибуток з кожної реалізованої страви чи напою. Такий показник є результатом оптимальної системи ціноутворення, раціонального підходу до контролю витрат і ефективної логістики закупівель, що дозволяє мінімізувати собівартість продукції без зниження її якості. Крім того, високий рівень рентабельності означає, що ресторан може підтримувати стабільний фінансовий стан навіть у періоди економічної нестабільності, а також реінвестувати отриманий прибуток у подальший розвиток – оновлення меню, підвищення кваліфікації персоналу та впровадження нових технологій обслуговування. Це свідчить про стійкість бізнес-моделі ресторану, його здатність адаптуватися до змін ринку та створювати конкурентні переваги, які забезпечують довгострокову прибутковість.

- *Рентабельність активів* (ROA)

$$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середньорічна вартість активів}} \times 100 \quad (2.2)$$

Середньорічна вартість активів ресторану на 2024 рік становить 4 500 000 грн. Тоді:

$$ROA = \frac{850000}{4500000} \times 100 = 18.89\%$$

Рентабельність активів на рівні 18,89% є важливим показником ефективності використання матеріальних і нематеріальних ресурсів ресторану «Гурман» для отримання прибутку. Це означає, що кожна гривня, вкладена в активи підприємства – приміщення, обладнання, інвентар, запаси продукції – приносить значний фінансовий результат, що свідчить про раціональну структуру витрат та високу продуктивність бізнес-моделі. Такий рівень рентабельності є показником успішної операційної діяльності, оскільки ресторан не лише забезпечує стабільний обіг коштів, а й оптимально використовує свої ресурси для збільшення доходів. Крім того, висока рентабельність активів дозволяє підприємству мати додаткові фінансові резерви для модернізації, розширення бізнесу або вдосконалення маркетингових стратегій, що є важливим фактором для довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

У ресторанному бізнесі велике значення має не тільки обсяг продажів, але й здатність утримувати і збільшувати частку на ринку. ПП "Гурман" є одним із популярних закладів серед ресторанів середнього та преміум сегмента в місті. За оцінками ринкових аналітиків, частка ресторану на місцевому ринку ресторанних послуг становить 5%.

Порівняно з основними конкурентами, ресторан "Гурман" зберігає стійкі позиції завдяки широкому меню, високому рівню обслуговування та інтер'єру, що відповідає вимогам клієнтів.

Основними конкурентами ресторану є інші ресторани з подібним типом кухні (європейська та українська) і середнім рівнем цін. Проте ПП "Гурман" має низку конкурентних переваг:

- Висока якість страв та використання свіжих, локальних продуктів.

- Стратегічне місце розташування, що привертає клієнтів з різних районів міста.
- Сезонні акції та спеціальні пропозиції, що залучають нових клієнтів та стимулюють повторні візити.

Крім того, конкурентні ресторани в цій категорії демонструють річний темп зростання обороту в межах 4-5%, що свідчить про більш стабільні, але не такі швидкі темпи розвитку порівняно з ПП "Гурман", що досягло зростання на 7-8%.

Для оцінки фінансової стійкості ПП "Гурман" використовуємо кілька основних коефіцієнтів:

- *Коефіцієнт автономії* (частка власних коштів в загальному капіталі):

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Загальний капітал}} \quad (2.3)$$

Власний капітал ресторану на 2024 рік становить 3 200 000 грн, а загальний капітал — 4 500 000 грн. Тоді:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{3200000}{4500000} = 0.71$$

Коефіцієнт автономії на рівні 0.71 свідчить про достатньо високий рівень фінансової стабільності ресторану. Це означає, що ресторан має добру базу для подальшого зростання і не залежить від зовнішніх кредитних зобов'язань.

- *Коефіцієнт ліквідності* (покриття короткострокових зобов'язань):

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} \quad (2.4)$$

Якщо оборотні активи ресторану становлять 1 200 000 грн, а короткострокові зобов'язання — 900 000 грн, то:

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = \frac{1200000}{900000} = 1.33$$

Це свідчить про високий рівень ліквідності ресторану, що дозволяє йому своєчасно покривати короткострокові зобов'язання та підтримувати стабільну фінансову ситуацію.

Отже, аналіз конкурентоспроможності ПП "Гурман" за останні три роки показує, що ресторан утримує стабільні та конкурентоспроможні позиції на ринку, має високі показники рентабельності та ефективно використовує свої активи. Зростання обороту та прибутку свідчить про правильність обраної стратегії, орієнтованої на якість обслуговування та задоволення потреб клієнтів. Крім того, високий рівень фінансової стійкості дозволяє ресторану гнучко реагувати на зміни ринкових умов і підтримувати стабільне зростання в умовах конкурентного середовища.

2.2. Оцінка конкурентних переваг та недоліків підприємства

Оцінка конкурентних переваг і недоліків є важливим етапом для розуміння, які чинники дозволяють ресторану "Гурман" займати стійку позицію на ринку, а також де є потенціал для покращення або корекції стратегії розвитку.

Однією з ключових складових внутрішнього середовища підприємства є кадровий потенціал, який істотно впливає на формування конкурентних переваг. На ПП «Гурман» кадрова політика відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного функціонування, адаптації до ринкових змін і підвищенні якості обслуговування. Аналіз чинної системи управління персоналом свідчить про наявність резервів для підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зокрема шляхом оптимізації організаційної структури, удосконалення системи мотивації, професійного розвитку та внутрішньої комунікації.

У зв'язку з цим доцільним є формування сучасної кадрової політики, що враховує стратегічні цілі підприємства, потреби працівників та особливості конкурентного середовища.

Основні напрями кадрової політики ПП «Гурман» зазначено нижче в таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Напрями кадрової політики ПП «Гурман»

№ п/п	Розділ	Опис
1	Загальні положення	Формування професійної, мотивованої команди для досягнення цілей ПП
2	Принципи політики	Професіоналізм, прозорість, розвиток, мотивація, командність.
3	Підбір персоналу	Відбір за компетенціями, співбесіди, тестування, адаптаційна програма.
4	Адаптація новачків	Наставництво, введення в корпоративну культуру, ознайомлення з процесами.
5	Навчання та розвиток	Тренінги, стажування, онлайн-освіта, внутрішні семінари.
6	Мотивація	Зарплата + премії, кар'єрне зростання, бонуси, соціальні пільги.

Джерело: складено автором на основі джерел [5, 6].

ПП "Гурман" має ряд суттєвих конкурентних переваг, які дозволяють йому ефективно конкурувати на ринку ресторанних послуг:

1. Висока якість страв і обслуговування.

Однією з головних конкурентних переваг ресторану "Гурман" є висока якість страв, що готуються з використанням свіжих і локальних інгредієнтів, відповідно до чинного законодавства у сфері харчової безпеки та якості продукції. Ресторан активно співпрацює з місцевими постачальниками, що дозволяє забезпечити постійну наявність свіжих продуктів, які відповідають гастрономічним стандартам і сучасним вимогам здорового харчування, регульованим Законом України «Про основні принципи та вимоги до

безпеки та якості харчових продуктів» [35]. Наприклад, ресторан спеціалізується на стравах, приготованих без використання штучних добавок, консервантів або ароматизаторів, дотримуючись санітарно-гігієнічних норм, визначених Держпродспоживслужбою. У меню часто з'являються органічні продукти, безглютенові варіанти, вегетаріанські страви, а також страви з низьким вмістом цукру та солі, що відповідає вимогам Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [31]. Це підвищує довіру до ресторану серед споживачів, адже вони знають, що їжа, яку вони споживають, є не лише смачною, але й корисною, а її якість відповідає чинним нормам і стандартам.

Додатково, ресторан "Гурман" активно впроваджує сучасні гастрономічні тенденції, що також сприяє зміцненню його позицій на ринку у відповідності до Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва» [37]. Серед таких тенденцій — акцент на використанні сезонних продуктів, що не лише підвищують якість страв, але й дозволяють зберегти їх природний смак у межах стандартів екологічного харчування. Ресторан регулярно оновлює меню, додаючи нові страви, що відповідають актуальним тенденціям у кулінарії, таким як фермерські продукти або страви з органічної продукції, що регулюється положеннями Закону України «Про органічне виробництво, обіг та маркування органічної продукції» [34]. Це дозволяє ресторану відрізнитися від конкурентів та підтримувати інтерес клієнтів, які прагнуть спробувати нові смаки та поєднання, гарантуючи відповідність продукції до законодавчих норм [11, с. 24].

Не менш важливою складовою конкурентної переваги є високий рівень обслуговування, який є результатом регулярного навчання персоналу. У ресторані "Гурман" приділяється велика увага підвищенню кваліфікації обслуговуючого персоналу: офіціанти, бармени, кухарі проходять курси підвищення кваліфікації, де вивчають новітні тренди в обслуговуванні та кулінарії. Важливим аспектом є тренінги з комунікаційних навичок і етики

обслуговування, що дозволяє персоналу створювати сприятливу атмосферу для гостей, забезпечуючи не тільки високу якість послуг, але й емоційне задоволення від перебування в ресторані. Кожен співробітник навчений працювати з клієнтами, які мають різні вимоги та побажання, що дозволяє максимально задовольняти потреби різних категорій відвідувачів, від сімей з дітьми до корпоративних клієнтів.

Таке навчання та професіоналізм персоналу сприяють не лише залученню нових гостей, але й утриманню постійних клієнтів, що є важливою складовою успіху в ресторанному бізнесі. Наприклад, одна з постійних клієнток ресторану зазначає, що вона віддає перевагу "Гурману", бо завжди отримує бездоганне обслуговування і знає, що їжа в цьому закладі відповідає найвищим стандартам якості. Таким чином, відданість до якості страв і професіоналізм персоналу допомагають "Гурману" створювати лояльних клієнтів і забезпечувати стабільний потік відвідувачів.

2. Розташування ресторану.

ПП "Гурман" розташований у вигідному районі, що має великий потік туристів і місцевих жителів, що є однією з основних переваг для ресторану відповідно до Законів України «Про туризм» [39] та «Про місцеве самоврядування» [33], які регулюють розвиток туристичної інфраструктури та підтримку підприємництва в містах. Локація знаходиться в центрі міста, поблизу основних культурних та туристичних пам'яток, що забезпечує високий рівень прохідності. Це сприяє залученню туристів, які шукають затишне місце для обіду чи вечері після екскурсій, а також місцевих жителів, які часто проходять повз і можуть зайти без попереднього планування. Місцезнаходження у такому районі дозволяє ресторану "Гурман" бути видимим і доступним, що відповідає вимогам Закону України «Про благоустрій населених пунктів» щодо розміщення комерційних об'єктів та забезпечення комфортних умов для клієнтів [4, с. 21].

Доступність ресторану також відіграє важливу роль у залученні нових відвідувачів відповідно до норм транспортної інфраструктури. Ресторан

розташований недалеко від основних транспортних вузлів, таких як зупинки громадського транспорту та парковки для автомобілів, що робить його зручним для відвідувачів. Це забезпечує комфортний доступ для клієнтів, які бажають швидко дістатися до закладу, не витрачаючи часу на пошук паркувального місця або довгі поїздки. Завдяки зручному розташуванню, відповідному міському плануванню та правовим нормам, "Гурман" має змогу постійно залучати нових гостей і підтримувати високу впізнаваність серед місцевої аудиторії, що є важливим фактором стабільного функціонування ресторанного бізнесу.

3. Індивідуальний підхід до клієнтів.

Ресторан "Гурман" активно пропонує персоналізовані послуги, що дозволяють задовольнити різноманітні потреби клієнтів, зокрема тих, хто має харчові обмеження або особливі вимоги до раціону. Однією з основних послуг є спеціальне меню для вегетаріанців, яке включає не лише традиційні овочеві страви, але й цікаві нові варіанти, створені за сучасними рецептами, наприклад, різноманітні салати з органічними інгредієнтами або веганські бургери на основі рослинних компонентів. Це дає змогу відвідувачам, які дотримуються вегетаріанської або веганської дієти, насолоджуватись смачною їжею без жодних обмежень, що підвищує лояльність цієї групи клієнтів до ресторану.

Крім того, ресторан пропонує безглютенові страви, що особливо важливо для людей, які страждають на целиацію або мають інші проблеми зі сприйняттям глютену. Для таких клієнтів у меню представлені спеціальні варіанти страв, такі як безглютенові піци, паста з рисового борошна, десерти, що не містять глютену. Завдяки таким ініціативам ресторан може задовольнити потреби широкого кола відвідувачів і зробити свою пропозицію більш інклюзивною, що є важливим фактором для формування стабільної клієнтської бази.

ПП "Гурман" також активно працює над організацією корпоративних заходів, святкувань і банкетів, що дозволяє залучати різні сегменти

споживачів, зокрема компанії, що шукають комфортне місце для проведення корпоративів, святкових обідів чи вечерів. Ресторан надає повний спектр послуг, включаючи індивідуальне меню, оформлення залів, а також можливість замовлення ексклюзивних страв на замовлення. Наприклад, організація бізнес-ланчів або святкувань на честь корпоративних подій дозволяє ресторану не тільки збільшувати дохід, але й формувати імідж надійного партнера для бізнес-клієнтів. Важливим аспектом є гнучкість у підготовці заходів, що дозволяє "Гурману" працювати з різними бюджетами та потребами замовників.

Особливу увагу ресторан приділяє створенню унікальної атмосфери для святкувань, що включає різноманітні тематичні вечори, святкові акції або навіть організацію весіль та інших важливих подій. Такий підхід не лише привертає нових клієнтів, але й зміцнює зв'язки з постійними відвідувачами, які повертаються до "Гурману" для святкування особливих моментів свого життя. Наприклад, кілька разів на рік ресторан організовує святкові вечори, присвячені певним святкам або подіям, що дає можливість гостям відчувати себе частиною особливої події та створює додатковий емоційний зв'язок з брендом.

4. Стратегія маркетингу та бренду.

Ресторан "Гурман" активно використовує маркетингові інструменти для просування бренду відповідно до Закону України «Про рекламу» [36] та Закону України «Про електронну комерцію» [27]. Основним напрямком є ефективне використання соціальних мереж (Instagram, Facebook, TikTok) для залучення клієнтів через візуальний контент – фото страв, відгуки клієнтів, відео процесу приготування їжі. Це дозволяє створювати емоційний зв'язок з аудиторією та підвищувати лояльність споживачів. Також ресторан використовує таргетовану рекламу в Google Ads та соціальних мережах, що регулюється Законом України «Про захист прав споживачів» [30], зокрема під час просування послуг та акцій. Орієнтація на конкретні демографічні групи (місцевих жителів, туристів, прихильників безглютенового харчування чи вегетаріанських страв) дозволяє збільшити онлайн-видимість ресторану та

ефективно залучати нових клієнтів, дотримуючись норм правового регулювання маркетингових комунікацій [19, с. 43].

Сезонні акції та спеціальні пропозиції також є важливою частиною маркетингової стратегії ресторану. В залежності від пори року, ресторан "Гурман" проводить різноманітні акції, наприклад, спеціальні знижки на певні страви в зимовий період або літні дегустаційні вечори, де клієнти можуть спробувати нові сезонні страви за спеціальною ціною. Це дозволяє ресторану не лише залучити нових відвідувачів, але й підвищити середній чек та стимулювати клієнтів повертатись для того, щоб спробувати нові пропозиції. Наприклад, у літній період ресторан організував знижки на страви, приготовані з сезонних фруктів і овочів, що стало популярним серед відвідувачів і допомогло збільшити трафік у менш активні місяці.

Завдяки цим маркетинговим заходам бренд "Гурман" асоціюється з високою якістю обслуговування, стильним інтер'єром та професіоналізмом у підході до гостей. Ресторан активно працює над своїм іміджем і прагне бути не лише місцем для смачної їжі, а й для створення незабутніх вражень. Наприклад, під час святкування річниці ресторану був проведений спеціальний вечір для постійних клієнтів, на якому гості могли насолодитися не лише смачними стравами, а й живою музикою та подарунками. Такий підхід зміцнює довіру до ресторану і допомагає утримувати клієнтів, а також привертає увагу нових відвідувачів, які шукають місце не тільки для прийому їжі, а й для створення приємних спогадів [19, с. 44].

5. Інтер'єр та атмосфера ресторану.

Ресторан "Гурман" має сучасний і стильний інтер'єр, що поєднує комфорт та елегантність, створюючи неповторну атмосферу для гостей. Інтер'єр розроблений з урахуванням потреб різних типів відвідувачів: від затишних куточків для індивідуальних гостей до просторних зон для великих компаній. Простір ресторану розподілений так, щоб кожен клієнт почувався комфортно і мав можливість насолоджуватись вечерею без відчуття переповненості або шуму. Наприклад, для компаній передбачені великі столи

з м'якими кріслами, де можна не тільки поїсти, але й провести час у дружній атмосфері, тоді як для тих, хто прийшов на обід або вечерю один, створені невеликі, затишні зони біля вікон з гарним видом на місто. Така організація простору дозволяє кожному відвідувачу знайти своє комфортне місце і насолоджуватись часом, проведеним в ресторані [6, с. 78].

Особливу увагу приділено деталям інтер'єру, що сприяють створенню приємної та незабутньої атмосфери. У "Гурмані" поєднуються елементи сучасного дизайну з класичними акцентами, такими як стильні світильники, елегантні меблі та декор, що створюють тепле і затишне відчуття. Наприклад, стіни оформлені поєднанням дерев'яних панелей та стильних картин місцевих художників, що додає інтер'єру унікальності та локального колориту. Крім того, у ресторані часто змінюються декоративні елементи відповідно до сезонів чи свят, що додає різноманіття та новизни в атмосферу. У результаті, кожен відвідувач може відчути себе особливим і знайти унікальність не лише у стравах, але й в самій обстановці, що сприяє виникненню бажання повернутись і рекомендувати ресторан друзям.

6. Гнучкість у ціноутворенні.

Ресторан "Гурман" пропонує різноманітні ціни на страви, що дозволяє задовольнити потреби широкого кола клієнтів, від тих, хто шукає елегантні страви за вищими цінами, до більш доступних варіантів для тих, хто хоче насолодитись смачною їжею без великих витрат. Меню ресторану складається з різних категорій страв: від класичних позицій, таких як паста чи піца, до більш ексклюзивних варіантів, як стейки з витриманого м'яса або морепродукти. Такий підхід дозволяє задовольнити смакові уподобання та бюджет клієнтів різного соціального статусу та фінансових можливостей. Наприклад, є страви на обід за доступною ціною, що є ідеальним варіантом для тих, хто працює поблизу і хоче швидко та смачно поїсти, а також фірмові страви, які відповідають високим гастрономічним стандартам і приваблюють клієнтів, готових витратити більше на особливу вечерю.

Крім того, ресторан регулярно проводить акції та надає знижки для постійних відвідувачів, що допомагає утримувати їхню лояльність і стимулює клієнтів повертатись. Наприклад, "Гурман" впровадив програму лояльності, за якою клієнти отримують бонуси за кожен витрачений візит, які можуть бути використані на знижки при наступному замовленні. Крім того, ресторан проводить спеціальні сезонні акції, як-от знижки на страви у святкові дні або знижки на замовлення для великих компаній. Це створює додаткову мотивацію для клієнтів відвідувати ресторан частіше, оскільки вони отримують вигоду не тільки від смачної їжі, але й від фінансових переваг. Наприклад, на день народження ресторан може надати 20% знижку на загальний рахунок або безкоштовний десерт, що додає ще одну причину для постійного вибору цього ресторану [6, с. 79].

Попри сильні сторони, ПП "Гурман" має й певні недоліки, які можуть обмежувати його потенціал на ринку:

1. Обмежене меню для певних сегментів клієнтів.

Хоча ресторан "Гурман" пропонує спеціальні страви для людей з харчовими обмеженнями, таких як вегетаріанці або безглютенові страви, асортимент меню може бути обмежений для деяких клієнтів, зокрема для тих, хто шукає виключно веганські чи органічні страви. Наприклад, наразі в меню немає великого вибору страв, які відповідають вимогам строгих веганів, таких як страви без будь-яких продуктів тваринного походження, або повністю органічних страв. У конкурентному середовищі, де багато закладів з радістю адаптуються до трендів здорового харчування та органічних продуктів, це може стати мінусом для ресторану, оскільки деякі клієнти шукають саме ці варіанти меню, а не лише обмежену кількість таких страв.

Це також може створити додаткові труднощі для залучення нових відвідувачів, які віддають перевагу ресторану, де весь асортимент їжі виготовлений з органічних продуктів або спеціально розроблених страв для веганів та людей з алергіями. Наприклад, інші ресторани в місті можуть пропонувати повністю веганські меню або велику кількість органічних страв,

що привертає увагу не лише веганів, але й людей, які орієнтуються на здоровий спосіб життя. Оскільки ці тенденції стають дедалі популярнішими, "Гурману" буде складніше конкурувати за клієнтів, якщо не розширить асортимент і не запропонує більше варіантів для людей, які мають суворі вимоги до свого харчування [15, с. 77].

2. Висока конкуренція в ринку ресторанних послуг.

Ресторанний бізнес є надзвичайно конкурентним, і в місті існує велика кількість закладів, які пропонують схожий асортимент страв. Це створює для ресторану "Гурман" необхідність постійно вдосконалювати свої послуги та оновлювати меню, щоб не втратити позиції на ринку. З огляду на широкий вибір, який пропонують інші ресторани, важливо, щоб "Гурман" виділявся серед конкурентів не лише за якістю страв, але й за рівнем обслуговування, атмосферою та інноваційними пропозиціями. Наприклад, ресторан може запроваджувати нові сезонні страви, організовувати тематичні вечори або співпрацювати з відомими шеф-кухарями для створення унікальних смакових поєднань. Це дозволить залучати нових клієнтів та підтримувати інтерес постійних відвідувачів [4, с. 21].

У конкурентному середовищі важливо не лише слідувати тенденціям, але й активно моніторити зміни в смаках і вподобаннях клієнтів. Смаки і тренди швидко змінюються, і для того, щоб "Гурман" залишався актуальним, необхідно уважно стежити за новими гастрономічними напрямками та зворотним зв'язком від клієнтів. Це може включати впровадження нових дієтичних варіантів меню, таких як більш здорове або безглютенове харчування, або адаптацію до нових трендів, таких як страви, що відповідають принципам сталого розвитку та екології. Підприємство повинно регулярно збирати відгуки від гостей, використовувати дані про продажі для аналізу попиту на різні страви та своєчасно реагувати на зміни в гастрономічних вподобаннях, аби залишатися конкурентоспроможним на ринку [15, с. 78].

3. Залежність від економічної ситуації.

Ресторанний бізнес значною мірою залежить від економічної ситуації в країні, і будь-які коливання в економіці можуть суттєво вплинути на його стабільність. У періоди економічної кризи або при підвищенні цін на продукти та інгредієнти, ресторан "Гурман" може стикатися з проблемами щодо забезпечення стабільного попиту. Зниження купівельної спроможності населення може призвести до того, що навіть постійні клієнти почнуть обирати дешевші заклади або обмежать частоту відвідувань ресторану. Крім того, підвищення вартості оренди приміщень та нестабільність на ринку можуть впливати на витрати ресторану, зокрема на витрати на персонал, постачання та енергію. В результаті ці фактори можуть призвести до зниження прибутковості, що вимагає від ресторану постійного моніторингу витрат, адаптації до нових умов і впровадження заходів для підтримання привабливості для клієнтів, навіть у складні економічні часи [20, с. 112].

4. Обмежене розширення географічного охоплення.

Наразі ресторан "Гурман" має лише одну локацію, що обмежує його потенціал для масштабування та розширення бізнесу. Відсутність додаткових філій у різних районах міста або інших регіонах країни означає, що ресторан не може повною мірою скористатися зростаючим попитом на свої послуги, а також обмежує можливості для диверсифікації джерел доходу. Розширення на нові ринки або відкриття нових локацій може стати важливим кроком для збільшення прибутку та досягнення стійкості на ринку, проте цей процес потребує значних інвестицій, як у відкриття нових приміщень, так і в маркетингові кампанії, наймання нових співробітників та адаптацію до нових ринкових умов. Крім того, масштабування ресторану пов'язане з ризиками, такими як невизначеність щодо попиту на нових локаціях або можливі труднощі з управлінням кількох точок одночасно.

Таким чином, ПП "Гурман" має значні конкурентні переваги, такі як висока якість обслуговування та страв, зручне розташування та індивідуальний підхід до клієнтів. Проте ресторан стикається з певними

викликами, такими як висока конкуренція, економічна нестабільність та сезонність попиту. Для підтримання конкурентоспроможності важливо зберігати високий рівень якості обслуговування, впроваджувати нові стратегії маркетингу, а також розглянути можливості розширення діяльності та введення нових послуг, що дозволить диверсифікувати джерела доходів.

Одним з основних методів оцінки конкурентоспроможності є *SWOT-аналіз*, який дозволяє оцінити всі важливі аспекти та загрози з боку зовнішнього середовища. Для ресторану "Гурман" SWOT-аналіз допоможе виділити найбільш очевидні конкурентні переваги, такі як високий рівень обслуговування, унікальні страви або використання екологічно чистих продуктів, які відповідають сучасним гастрономічним тенденціям. Водночас можна виявити слабкі сторони, наприклад, обмежену кількість локацій або відсутність достатнього маркетингового охоплення [53, с. 98].

Розглянемо SWOT-аналіз ПП «Гурман», який зазначено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

SWOT-аналіз ПП «Гурман»

№ п/п	Компонент	Зміст
1	<i>Сильні сторони</i>	Включають високу якість продуктів, інноваційність у меню або особливий підхід до обслуговування клієнтів. Якщо ресторан використовує органічні інгредієнти, працює з локальними постачальниками, то це стає його конкурентною перевагою на тлі інших гравців ринку, які не надають таку увагу якості продуктів.
2	<i>Слабкі сторони</i>	Можуть включати обмеження в географічному охопленні або відсутність достатньо розвиненого бренду. Наприклад ресторан може працювати лише на одній локації, що обмежує його потенціал для розширення. Для вирішення цієї проблеми важливо інвестувати в розширення ресторанної мережі або в розвиток онлайн-сервісів, таких як доставка чи замовлення через мобільний додаток. Це допоможе ресторану "Гурман" отримати нові потоки доходу та залучити додаткових клієнтів
3	<i>Можливості</i>	Можуть бути обумовлені змінами в споживчому попиті або новими технологічними інноваціями. Наприклад, зростання попиту на здорове харчування чи веганські страви може бути сприятливим чинником для ресторану, який спеціалізується на таких продуктах. Окрім

Продовження табл. 2.3

		цього, розвиток технологій в обслуговуванні, таких як автоматизовані системи замовлення або впровадження смарт-меню, можуть стати важливими конкурентними перевагами
4	<i>Загрози</i>	Можуть виникати через посилення конкуренції, зміну макроекономічних умов або зміни у законодавстві, які можуть підвищити витрати ресторану (наприклад, підвищення мінімальної заробітної плати або нові вимоги до екологічних стандартів)

Джерело: складено автором на основі джерел [50, 51].

Ресторан має значні можливості для росту, зокрема завдяки зростаючому попиту на здорове харчування та цифровізацію ресторанного обслуговування. Водночас зовнішні загрози у вигляді економічної нестабільності, конкуренції та змін у законодавстві вимагають гнучкості та стратегічної адаптації.

Таким чином, для зміцнення ринкових позицій ресторану «Гурман» доцільно використовувати свої сильні сторони для реалізації нових можливостей, паралельно усуваючи слабкі місця та готуючись до потенційних зовнішніх викликів.

2.3. Вплив стабілізаційної стратегії на стійкість підприємства в умовах конкуренції

У сучасному бізнес-середовищі, де ресторанна сфера зазнає постійного тиску з боку змін ринку, конкуренції та економічних викликів, стабілізаційна стратегія виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості підприємства. Для приватного підприємства «Гурман», яке функціонує в умовах жорсткої ринкової боротьби, така стратегія має безпосередній позитивний вплив на здатність залишатися конкурентоспроможним.

Насамперед, стабілізаційна стратегія дозволяє зберегти основні конкурентні переваги: високу якість страв, професійне обслуговування та позитивну репутацію серед клієнтів. Уникнення зайвих ризиків і концентрація

на вдосконаленні внутрішніх процесів забезпечують стійкий рівень обслуговування навіть в умовах зменшеного попиту чи зростання цін на ресурси.

По-друге, стратегія сприяє *фінансовій збалансованості*. За рахунок оптимізації витрат, контролю над запасами та раціонального управління персоналом, ПП «Гурман» може зберігати прибутковість без підвищення цін для споживачів, що важливо у конкурентній боротьбі.

Крім того, стабілізаційна стратегія забезпечує *гнучкість і адаптивність*. Завдяки поступовому впровадженню цифрових рішень, покращенню логістики чи обслуговування без великих фінансових ризиків, ресторан може швидко адаптуватися до нових умов без втрати якості та репутації.

Окрему роль відіграє *стабільність взаємин із клієнтами*. У періоди змін споживачі прагнуть передбачуваності та надійності. Стабільна робота ресторану, знайомий рівень сервісу та персоналізоване обслуговування формують довіру до бренду «Гурман» і забезпечують повторні візити.

Проведемо PEST-аналіз ПП «Гурман» зазначено нижче у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

PEST-аналіз ПП «Гурман»

№ п/п	Фактор	Опис
1	Політичний	Можуть вплинути на податки, правила гігієни чи санітарії, що вимагатиме від ресторану адаптації до нових вимог.
2	Економічний	Такий як зміни в доходах населення або коливання валютного курсу, можуть вплинути на покупну спроможність клієнтів і, відповідно, на рівень попиту на послуги ресторану
3	Соціальний	Можуть відображатися в змінах смаків і уподобань споживачів, що вимагає від ресторану швидкої адаптації. Наприклад, зростання інтересу до здорового способу життя і еко-продуктів змушує ресторан зосередитися на відповідних меню або інгредієнтах.

Продовження табл. 2.4

4	Технологічний	Такий як розвиток онлайн-замовлень або автоматизація процесів обслуговування, дозволяють ресторанам знижувати витрати і підвищувати ефективність обслуговування клієнтів.
---	---------------	---

Джерело: складено автором на основі джерел [48, 49].

Таким чином, стабілізаційна стратегія не лише знижує ризики, але й підсилює конкурентні позиції ПП «Гурман», створюючи фундамент для подальшого зростання. В умовах високої конкуренції вона стає запорукою збереження частки ринку та довготривалої життєздатності підприємства.

Висновки до розділу 2

У результаті проведеного аналізу конкурентоспроможності приватного підприємства "Гурман" можна зробити кілька важливих висновків. Перш за все, підприємство демонструє високий рівень конкурентоспроможності завдяки наявності чіткої стратегії, яка орієнтується на задоволення потреб клієнтів та враховує актуальні ринкові тренди. Важливою складовою стратегії є орієнтація на якість обслуговування, використання органічних і локальних продуктів, що дозволяє ресторану виділятися серед конкурентів і приваблювати клієнтів, які шукають здорову та екологічно чисту їжу.

Водночас, за результатами оцінки конкурентних переваг і недоліків, можна визначити, що підприємство має значні сильні сторони, такі як стильний інтер'єр, різноманітний асортимент страв та успішні маркетингові кампанії. Однак, існують певні обмеження в асортименті, зокрема для клієнтів, які мають специфічні харчові обмеження, такі як веганство чи органічне харчування. Це може створювати труднощі в конкуренції з іншими ресторанами, що пропонують більш широкий вибір таких страв.

Крім того, вплив стратегії на стійкість підприємства в умовах конкуренції є надзвичайно важливим для його довгострокового успіху. Стратегічне управління дозволяє ресторану бути гнучким і швидко адаптуватися до змін ринку, зокрема економічних коливань або зміни споживчих уподобань. Завдяки цьому ресторан зберігає стабільний попит навіть у складні часи, при цьому активно інвестуючи в інноваційні технології, такі як онлайн-замовлення і послуги доставки, що відповідають потребам сучасних споживачів.

Загалом, "Гурман" має значний потенціал для подальшого розвитку і зміцнення своїх позицій на ринку, проте для підтримки та збільшення конкурентоспроможності важливо регулярно оновлювати асортимент, впроваджувати нові технології та вдосконалювати сервіс.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Розробка моделі оцінки конкурентоспроможності підприємства

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є одним з ключових елементів стратегічного планування, оскільки дозволяє виявити сильні та слабкі сторони бізнесу та зрозуміти, як ефективно позиціонувати себе на ринку. Модель оцінки конкурентоспроможності підприємства повинна включати кілька етапів, що дозволяють комплексно аналізувати внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність ресторану. Для цієї мети можна розробити модель, яка базується на кількох ключових елементах: аналізі конкурентних переваг, ресурсах підприємства, оцінці ринкової позиції та впливі зовнішнього середовища.

Для оцінки позицій ПП «Гурман» на місцевому ринку доцільно провести порівняльний аналіз конкурентів, які працюють у схожому сегменті громадського харчування в місті Ізмаїл. До таких належать заклади, що пропонують різноманітну кухню, мають впізнаваний бренд або стабільно високі відгуки серед споживачів. Аналіз таких конкурентів дозволяє виявити як переваги, так і слабкі сторони інших закладів, а також окреслити можливості для вдосконалення стратегії розвитку ПП «Гурман».

Більшість конкурентів орієнтовані на поєднання сучасного інтер'єру, універсального меню та помірної цінової сегменту. Водночас спостерігається нестача таких елементів, як бізнес-ланчі, Wi-Fi, літні майданчики або диференційовані послуги для окремих цільових груп (діти, вегетаріанці тощо).

Характеристики провідних конкурентів зазначено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Характеристики провідних конкурентів

Назва	Середній чек, грн	Рейтинг	Переваги	Недоліки
Parmezan	358	4.5	Центр міста, дитяча кімната, меню для вегетаріанців, стильний інтер'єр	Відсутність Wi-Fi, літнього майданчика, бізнес-ланчів; кілька відгуків про повільне обслуговування
DreamLife	550	4.1	Різноманітна кухня (італ., япон., укр.), доставка	Обмежена кількість відгуків, рейтинг середній
Avenue 25	400	4.8	Онлайн-меню, бізнес-ланчі, VIP-кімната, швидке обслуговування, гнучке меню (бургери, суші, тости)	Немає Wi-Fi, літнього майданчика чи кальяну
Bessarabia	580	4.6	Європеїзована кухня, стабільні оцінки, стильний інтер'єр	Відсутність даних про доставку чи бізнес-ланчі; можливо вище ціни

Джерело: складено автором на основі джерел [5, 6].

З огляду на це, ПП «Гурман» має можливість зміцнити свої конкурентні позиції за рахунок впровадження комплексної моделі обслуговування, яка враховуватиме найкращі практики конкурентів, водночас долаючи їхні недоліки. Зокрема, доцільно акцентувати увагу на клієнтоорієнтованому сервісі, розширенні меню для спеціалізованих груп споживачів, активному впровадженні сучасних цифрових сервісів та підвищенні якості обслуговування.

Оцінка конкурентоспроможності ресторану ПП "Гурман" складається декількох етапів:

1. Аналіз конкурентних переваг.

Першим етапом оцінки конкурентоспроможності ресторану "Гурман" є ідентифікація його конкурентних переваг, які є ключовими для підтримки або

збільшення його частки на ринку. Конкурентні переваги — це ті унікальні характеристики бізнесу, які дозволяють йому виділятися серед інших гравців ринку. У випадку ресторану "Гурман" це може бути унікальне меню, яке включає страви з екологічно чистих, органічних та локальних продуктів, що відповідають сучасним тенденціям здорового харчування. Наприклад, ресторан може запропонувати спеціальне меню для веганів чи людей, що стежать за рівнем глютену в продуктах, чого не пропонують більшість його конкурентів. Такі переваги можуть приваблювати цільову аудиторію, яка цінує здоровий спосіб життя та органічні продукти.

Іншою важливою конкурентною перевагою є високий рівень обслуговування. У ресторанному бізнесі саме обслуговування є однією з основних складових успіху. Ресторан "Гурман" може вирізнитися професіоналізмом і доброзичливістю персоналу, швидкістю обслуговування та індивідуальним підходом до кожного клієнта. Наприклад, персонал ресторану може бути навчений реагувати на особливі потреби гостей, пропонуючи їм страви відповідно до дієтичних обмежень чи особистих вподобань. Це значно підвищує рівень задоволення відвідувачів і може стати однією з причин, чому клієнти повертаються до цього ресторану, а не вибирають конкурентів [9, с. 33].

Крім того, технології приготування їжі та інноваційні підходи можуть також стати важливою конкурентною перевагою ресторану. Наприклад, ресторан "Гурман" може впровадити новітні технології, як-от використання *sous-vide* або кулінарних приладів високого класу, що забезпечує не лише високу якість страв, але й економить час приготування. Такі інновації можуть залучити клієнтів, які прагнуть отримати не лише смачну, але й естетично привабливу їжу, приготовану за новітніми технологіями. Модель оцінки конкурентоспроможності має враховувати, які з цих переваг є найбільш важливими для цільової аудиторії ресторану і як вони впливають на вибір споживачів при порівнянні "Гурмана" з іншими ресторанами на ринку.

2. Оцінка внутрішніх ресурсів підприємства.

На наступному етапі оцінки конкурентоспроможності ресторану важливо проаналізувати доступні внутрішні ресурси, які можуть суттєво впливати на здатність підприємства підтримувати свою конкурентну позицію. Фінансові ресурси є одним із ключових факторів, що визначають можливості ресторану для інвестицій в оновлення інфраструктури, модернізацію обладнання та впровадження нових маркетингових стратегій. Наприклад, ресторан може використовувати частину своїх прибутків для закупівлі нового кухонного обладнання, що дозволить готувати страви більш ефективно, знижуючи витрати на продукти та підвищуючи якість обслуговування. Без достатніх фінансових ресурсів ресторан може бути обмежений у своїх можливостях для зростання та розвитку, що знижує його конкурентоспроможність [9, с. 34].

Технологічні ресурси також є важливою складовою внутрішньої конкурентоспроможності ресторану. Наприклад, ресторан може впровадити систему онлайн-бронювання або мобільні додатки для замовлення їжі на винос, що дозволить не лише зручніше обслуговувати клієнтів, але й зберігати конкурентні переваги в умовах цифровізації ринку. Таким чином, оцінка ресурсів підприємства дозволяє зрозуміти, наскільки ресторан готовий адаптуватися до змін на ринку та наскільки ефективно він використовує наявні ресурси для підтримки конкурентоспроможності [4, с. 80].

3. Аналіз ринкової позиції та частки на ринку.

Для ресторану "Гурман" розрахунок частки ринку може здійснюватися шляхом порівняння доходів ресторану з загальними доходами конкурентних закладів на тому ж ринку або в межах певного сегмента. Якщо ресторан має значну частку ринку, це свідчить про високий рівень лояльності клієнтів та його успішну стратегію [9, с. 35].

Оцінка ринкової позиції також передбачає аналіз поведінки споживачів і їхніх уподобань. Для цього можна використовувати методи дослідження, як-от опитування клієнтів, фокус-групи або аналіз онлайн-відгуків. У випадку

ресторану "Гурман" це може означати регулярне збирання зворотного зв'язку через соціальні мережі або платформи відгуків, такі як TripAdvisor чи Google Reviews. Наприклад, якщо споживачі високо оцінюють якість обслуговування або смак страв, це дозволяє ресторану зміцнити свою репутацію серед конкурентів. Вивчення поведінки клієнтів дає можливість вчасно реагувати на зміни у їхніх уподобаннях та трендах, що дозволяє зберігати позиції на ринку [16, с. 90].

4. Вплив зовнішнього середовища.

Оцінка зовнішніх факторів є необхідною для аналізу конкурентоспроможності ресторану, оскільки економічні умови, податкове законодавство та соціальні тренди можуть суттєво впливати на його діяльність. Економічна ситуація, включаючи інфляцію, валютні коливання та зміни у податкових ставках, регулюється Податковим кодексом України та впливає на витрати ресторану, зокрема на закупівлю продуктів, енергоносії, орендні платежі. Наприклад, у разі зростання вартості імпортованих продуктів, ресторану доведеться переглядати цінову політику або оптимізувати витрати, що відповідає положенням Господарського кодексу України щодо адаптації підприємств до змін ринку. Також соціальні тренди є важливими для конкурентної стійкості, зокрема попит на здорове харчування, веганство та дієтичні обмеження, що регулюється Законом України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів». Наприклад, у ресторані "Гурман" можна впровадити спеціальні веганські або безглютенові страви, що дозволить відповідати споживчим запитам та залучати нову аудиторію відповідно до ринкових тенденцій та законодавчих вимог [16, с. 91].

5. Оцінка стратегії бізнесу.

Оцінка стратегій, які використовуються для забезпечення конкурентоспроможності, є критично важливою для розуміння того, як ресторан «Гурман» може досягти своїх цілей на ринку. Однією з найбільш популярних стратегій є стратегія диференціації, яка полягає у пропонуванні унікальних переваг для споживачів. Наприклад, ресторан може акцентувати увагу на

якості продуктів, пропонуючи страви з органічних або локальних інгредієнтів, що відповідають трендам здорового харчування. Ця стратегія дозволяє ресторану вирізнятися серед конкурентів і залучати клієнтів, котрі цінують інноваційний підхід до приготування їжі. Однак важливо оцінити, наскільки ефективно ця стратегія працює для цільової аудиторії, чи вона приносить бажані фінансові результати, а також чи є можливості для її подальшого розвитку [16, с. 92].

Іншою стратегією є стратегія зниження витрат, що полягає у досягненні конкурентних переваг за рахунок оптимізації витрат на виробництво та обслуговування. Ресторан «Гурман» може знизити витрати, оптимізуючи закупівлі продуктів, використовуючи ефективні методи зберігання інгредієнтів та енергозбереження, або автоматизуючи деякі процеси, наприклад, через онлайн-замовлення та систему лояльності для клієнтів.

6. Порівняльний аналіз з конкурентами.

Порівняння ресторану "Гурман" з основними конкурентами на ринку є важливим етапом у процесі оцінки його конкурентоспроможності. Для цього необхідно здійснити детальний аналіз ключових характеристик конкурентів: їх цінових стратегій, асортименту страв, рівня обслуговування, рекламних та маркетингових кампаній. Наприклад, якщо конкуренти пропонують подібне меню, але за нижчими цінами або мають більш агресивну маркетингову стратегію, це може вказувати на необхідність коригування цінової політики чи посилення маркетингових заходів для привернення уваги клієнтів. Важливо також звернути увагу на такі фактори, як стиль обслуговування, атмосфера закладу та інноваційні елементи в меню чи технологіях приготування їжі [24, с. 59].

Таке порівняння дозволить ресторану "Гурман" не тільки побачити свої сильні сторони, але й виявити слабкі місця, де є простір для вдосконалення. Наприклад, якщо виявиться, що конкуренти мають ширший асортимент або інноваційні страви, які користуються попитом, це може стати підставою для оновлення меню. З іншого боку, якщо ресторан "Гурман" має високий рівень

сервісу або використання органічних продуктів, які вигідно відрізняють його від інших, ці переваги слід активно використовувати в маркетингових кампаніях.

Отже, модель оцінки конкурентоспроможності підприємства повинна бути багатофакторною і динамічною. Вона має враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на діяльність ресторану, і дозволяти своєчасно коригувати стратегії для підтримки і покращення конкурентоспроможності підприємства на ринку [61, с. 145].

3.2. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості підприємства

На основі проведеного аналізу конкурентоспроможності ресторану "Гурман" можна сформулювати низку рекомендацій, які допоможуть покращити його позиції на ринку та забезпечити стратегічну стійкість у довгостроковій перспективі. Для досягнення цих цілей необхідно вдосконалити ключові аспекти діяльності підприємства, зокрема маркетингову стратегію, оптимізацію внутрішніх процесів, розширення асортименту, покращення сервісу та підвищення ефективності управління ресурсами.

Розглянемо рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ПП "Гурман" у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ПП "Гурман"

№ п/п	Напрямок удосконалення	Опис заходів	Очікуваний результат
1	Маркетинг та брендінг	- Цифровий маркетинг (соцмережі: Instagram, TikTok) - Якісний контент (фото, відео, огляди) - Інтерактив (опитування, розіграші)	Збільшення впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів

Продовження табл. 3.2

2	Асортимент та інновації	- Нові категорії: веганські, безглютенові, органічні страви - Сезонне оновлення меню	Розширення цільової аудиторії, підвищення унікальності пропозицій
3	Сервіс клієнтоорієнтованість	- Тренінги для персоналу - Персоналізоване обслуговування - Система знижок для постійних клієнтів	Підвищення задоволеності клієнтів, формування лояльної аудиторії
4	Цифровізація та продажі	- Мобільний додаток / веб-платформа - Онлайн-бронювання, меню, замовлення - Збір клієнтських даних	Підвищення зручності та ефективності взаємодії з клієнтами
5	Доставка страв	- Співпраця з Glovo, Uber Eats, Bolt Food - Власна система доставки	Розширення ринку збуту, зростання прибутку
6	Програми лояльності	- Накопичувальна бонусна система - Спеціальні дні/пропозиції для постійних гостей	Збільшення повторних відвідувань, утримання клієнтів

Джерело: складено автором на основі джерел [55, 56].

Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності ресторану "Гурман" та забезпечення його стратегічної стійкості в довгостроковій перспективі. Використання сучасних маркетингових технологій, покращення сервісу, цифровізація бізнес-процесів та оптимізація витрат дозволять ресторану не лише зміцнити свої позиції на ринку, але й розширити клієнтську базу та збільшити прибутковість. Здатність підприємства швидко адаптуватися до ринкових умов та ефективно використовувати свої ресурси стане запорукою його стабільного розвитку та успіху у сфері ресторанного бізнесу.

Висновки до розділу 3

На основі аналізу було розроблено модель оцінки конкурентоспроможності ресторану "Гурман", яка включає аналіз ринкової позиції, оцінку внутрішніх ресурсів, вплив зовнішнього середовища, ефективність маркетингових стратегій та взаємодію з клієнтами. Виявлено, що для покращення конкурентних позицій необхідно посилити використання цифрових технологій, вдосконалити програму лояльності, розширити асортимент страв відповідно до сучасних гастрономічних трендів та покращити рівень обслуговування. Також модель передбачає моніторинг конкурентів, що дозволяє швидко реагувати на зміни у ресторанній індустрії.

Запропоновані рекомендації для підвищення конкурентоспроможності ресторану передбачають розширення маркетингової діяльності, активне використання соціальних мереж, розвиток нових каналів продажу (мобільні додатки, онлайн-замовлення, доставка), а також покращення сервісу через навчання персоналу. Окрему увагу слід приділити оптимізації внутрішніх процесів, підвищенню ефективності управління ресурсами та впровадженню технологій автоматизації обслуговування клієнтів.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів дозволить ресторану "Гурман" посилити свої конкурентні позиції на ринку, забезпечити стабільний розвиток та створити умови для довгострокової стратегічної стійкості. Використання сучасних методів управління, адаптація до змін споживчих запитів та активне застосування цифрових технологій сприятиме підвищенню ефективності діяльності ресторану.

ВИСНОВКИ

В ході проведеного дослідження було проаналізовано еволюцію наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Виявлено, що в різні періоди розвитку економічної науки трактування цього явища змінювалося, проте загальним є підхід до конкурентоспроможності як здатності підприємства ефективно функціонувати на ринку, створюючи конкурентні переваги, що забезпечують його стійкість і розвиток. Сучасне розуміння конкуренто-спроможності включає фінансову стабільність, ефективність управління, адаптивність до змін, використання інновацій та якісну взаємодію зі споживачами.

Проведений аналіз сучасного стану конкурентоспроможності ресторану "Гурман" дозволив виявити його сильні та слабкі сторони. Серед ключових конкурентних переваг ресторану визначено високу якість обслуговування, використання локальних і органічних продуктів, адаптацію до сучасних гастрономічних трендів, стильний інтер'єр та ефективні маркетингові інструменти. Разом із тим, було встановлено, що ресторан має обмежений асортимент страв для певних категорій споживачів (зокрема, веганів та прихильників безглютенового харчування), що може створювати труднощі в конкуренції з закладами, які пропонують ширший вибір таких страв.

Особливу увагу в дослідженні приділено аналізу впливу стратегії управління на стійкість підприємства в конкурентному середовищі. Встановлено, що стратегічне управління відіграє ключову роль у підтримці стабільних ринкових позицій підприємства. Для ресторану "Гурман" розроблено методику оцінки конкурентоспроможності, що включає аналіз ринкової позиції, оцінку внутрішніх ресурсів, маркетингових стратегій та взаємодії зі споживачами.

Важливою частиною дослідження стало розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану "Гурман". Встановлено, що для покращення своїх ринкових позицій ресторану

слід активно використовувати цифрові технології, розширювати маркетингову діяльність, покращувати клієнтський сервіс і розширювати асортимент. Особливу увагу слід приділити розвитку онлайн-замовлень, запуску власної програми лояльності та впровадженню сучасних методів просування у соціальних мережах.

Ще одним важливим напрямом покращення конкурентоспроможності є оптимізація витрат та підвищення ефективності управління ресурсами. Запропоновано впровадити систему моніторингу витрат на закупівлю продуктів, налагодити співпрацю з місцевими постачальниками для зменшення витрат та підвищення якості сировини, а також застосовувати енергоефективні технології для зниження операційних витрат.

Також підкреслено важливість високої якості обслуговування, яка є одним із ключових факторів у ресторанному бізнесі. Для цього рекомендовано проводити регулярне навчання персоналу, впроваджувати персоналізовані послуги для клієнтів, а також аналізувати зворотний зв'язок від відвідувачів для подальшого вдосконалення сервісу.

Проведене дослідження довело, що конкурентоспроможність підприємства залежить від поєднання ефективного стратегічного управління, орієнтації на клієнта, адаптивності до ринкових змін та впровадження інноваційних технологій. Для ресторану "Гурман" це означає необхідність гнучко реагувати на зміну уподобань споживачів, застосовувати сучасні маркетингові підходи та інвестувати в якість обслуговування та цифрові технології.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що для успішного функціонування в конкурентному середовищі підприємству необхідно не лише аналізувати свої сильні та слабкі сторони, а й активно впроваджувати нові стратегії та технологічні рішення. Запропоновані рекомендації сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності ресторану

"Гурман", забезпеченню його стійкості на ринку та довгостроковому зростанню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрєєва І.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств на основі інтегрального підходу. *Економічний вісник НТУУ "КПІ"*. 2020. №5(76). С. 112–118.
2. Білоконь О.В. Конкурентоспроможність підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. №2(60). С. 34–42.
3. Білоус Л.А. Управління конкурентоспроможністю підприємства: сучасні підходи та тенденції. *Науковий вісник Одеського національного університету*. 2019. №6. С. 55–62.
4. Білошапка В.А. Стратегічний менеджмент: Підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 412 с.
5. Бондаренко О.В. Теоретичні підходи до формування конкурентних стратегій підприємств. *Економічний аналіз*. 2021. №31(1). С. 102–110.
6. Василенко Ю.Г. Конкурентні переваги підприємств: сучасні методи аналізу та оцінки. *Вісник економічної науки України*. 2021. №3. С. 78–85.
7. Васильєва Т.А. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2018. №5. С. 25–31.
8. Васильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємств: теорія, механізми, практика: навчальний посібник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 356 с.
9. Вертелєва О.С. Фактори міжнародної конкурентоспроможності України *Економічний аналіз*. 2019. № 3. С. 33–48.
10. Гавриленко М.П. Інноваційні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2018. №7. С. 45–52.

11. Герасимчук В.Г. Конкурентоспроможність підприємства: стратегічний аспект: Підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2020. 298 с.
12. Голубенко О.В. Конкурентоспроможність підприємства як основа його довгострокової стійкості. *Економічний простір*. 2022. №12. С. 90–97.
13. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15>. (дата звернення 01.02.2025)
14. Григорук П.М. Механізми підвищення конкурентоспроможності підприємств у ринковому середовищі. *Економічний аналіз*. 2019. №42. С. 57–65.
15. Гринчук І.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2020. №3(39). С. 77–83.
16. Даниленко А. І. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. Харків: Видавництво ХНУ, 2018. 340 с.
17. Данилюк І. П. Вплив конкурентного середовища на стратегічну стійкість підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. №42. С. 92–99.
18. Дашко І.М. Конкурентоспроможність підприємства: загальні риси та відмінності. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 103-110.
19. Дмитренко В.О. Розвиток конкурентних стратегій підприємств у сучасних умовах ринку. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова*. 2020. №5. С. 41–48.
20. Должанський І.З., Загорна Т.О. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
21. Долішній М.І. Стратегічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка України*. 2017. №10. С. 85–91.
22. Євтушенко К.С. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки та управління. *Фінанси України*. 2021. №9. С. 123–130.

23. Єрохін С.А. Економіка підприємства: Підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 512 с.
24. Железняк М.Г. Конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової трансформації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. №2(40). С. 58–66.
25. Жук І.М. Вплив макроекономічних факторів на конкурентоспроможність підприємств. *Вісник Київського національного економічного університету*. 2019. №2. С. 32–38.
26. Закон України «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14>. (дата звернення: 01.02.2025).
27. Закон України «Про електронну комерцію» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>. (дата звернення: 01.02.2025).
28. Закон України «Про захист економічної конкуренції» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>. (дата звернення: 01.02.2025).
29. Закон України «Про захист персональних даних» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>. (дата звернення: 01.02.2025).
30. Закон України «Про захист прав споживачів» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>. (дата звернення: 10.01.2025).
31. Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19>. (дата звернення: 15.01.2025).
32. Закон України «Про інформацію» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12>. (дата звернення: 21.01.2025).

33. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>. (дата звернення: 01.02.2025).

34. Закон України «Про органічне виробництво, обіг та маркування органічної продукції» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/425-18>. (дата звернення: 10.01.2025).

35. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр>. (дата звернення: 01.02.2025).

36. Закон України «Про рекламу» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр>. (дата звернення: 01.02.2025).

37. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>. (дата звернення: 17.01.2025).

38. Закон України «Про стандартизацію» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18>. (дата звернення: 01.02.2025).

39. Закон України «Про туризм» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр>. (дата звернення: 16.01.2025).

40. Зубенко Л.В. Використання SWOT-аналізу для підвищення конкуренто-спроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. №1. С. 68–75.

41. Іваненко В. С. Фактори та резерви забезпечення конкурентних переваг підприємств. *Економічний дискурс*. 2018. №4. С. 34–41.

42. Калюжний С.О. Моделі оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства: проблеми та перспективи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2019. №5. С. 25–31.

43. Карась О.С. Конкурентні стратегії підприємства: підходи до формування та реалізації. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2020. №8. С. 52–59.
44. Карпенко В.Л. Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2016. № 1(30). С. 84-90.
45. Ковальчук С. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств: Підручник. Львів: Видавництво ЛНУ, 2020. 289 с.
46. Лебедева О.Г. Оцінка та механізми забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка і прогнозування*. 2022. №4. С. 82–89.
47. Левченко А.В. Інструменти стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2021. №1(95). С. 14–22.
48. Мартинюк В.П. Фактори, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємств. *Економічний аналіз*. 2019. №7(35). С. 101–108.
49. Мартинюк І.О. Інноваційні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. №29. С. 48–55.
50. Мельник О.А. Дослідження конкурентоспроможності підприємств на основі SWOT-аналізу. *Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова*. 2019. №4. С. 45–52.
51. Мельничук Н.О. Використання маркетингових стратегій для підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. №4. С. 34–40.
52. Микитенко В.В. Економічна стратегія підприємства: навчальний посібник. Київ: Академія, 2019. 374 с.
53. Петренко І.П. Взаємозв'язок конкурентоспроможності підприємства та його стратегічної гнучкості. *Економіка і прогнозування*. 2022. №3. С.97–104.

54. Петренко О.А. Менеджмент конкурентоспроможності підприємств: Підручник. Одеса: ОНУ ім. І.І.Мечникова, 2017. – 321 с.
55. Пилипенко Л.Л. Конкурентні стратегії підприємства: методологія вибору та оцінювання ефективності. *Бізнес Інформ*. 2020. №7. С. 112–118.
56. Підгірна К.В. Дослідження рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів та послуг. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили*. 2018. №2. С. 45–51.
57. Податковий кодекс України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>. (дата звернення 10.01.2025)
58. Савченко Л.А. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства: сучасний підхід. *Економіка України*. 2019. №11. С. 91–98.
59. Семенченко І.А. Конкурентоспроможність підприємства: сучасні виклики та перспективи: навчальний посібник. Дніпро: ДУЕП, 2022. 278 с.
60. Степаненко О.В. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. №3. С. 63–71.
61. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика: монографія Тернопіль: Економічна думка, 2008. 570 с.
62. Ткаченко В.П. Інноваційний розвиток як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та підприємництво*. 2020. №5. С. 78–85.
63. Шевченко В.А. Теоретико-методичні підходи до оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2021. №2(41). С. 77–83.
64. Шевченко Р. С. Конкурентоспроможність підприємства: фактори впливу та методи підвищення. *Фінанси, облік і аудит*. 2021. №6. С. 55–61.
65. Шумило О.М. Управління стратегічною стійкістю підприємств: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2019. 312 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Еволюція економічної думки щодо конкурентоспроможності підприємства

Період	Об'єкт дослідження	Особливість економічної думки	Характеристика періоду	Теорія конкурентоспроможності
XVII-XIX ст.	Окремі фактори конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Накопичення знань про конкурентоспроможність	Промислова революція Ринки чистої конкуренції Виникнення монополістів	Цінова конкуренція
Перша половина XX ст.	Групи факторів конкурентоспроможності та інструменти впливу на них	Систематизація та узагальнення знань про конкурентоспроможність	Індустріалізація економіки Ринки монополістичної конкуренції	Ефективне управління
Друга половина XX ст.	Методика формування конкурентних переваг	Стратегічний підхід до дослідження конкурентних переваг	Виникнення феномену стрімкого випередження стійких лідерів ринку компаніями-новачками	Стратегічне управління
1990-ті рр. та далі	Алгоритм ведення конкурентної боротьби	Синергетичний підхід до дослідження конкурентних переваг	Глобалізація та інформатизація економіки Розвиток інтеграційних процесів, спрямованих на отримання синергетичного ефекту	Спів-конкуренція

Додаток Б

**Порівняльна таблиця моделей стратегічного аналізу
конкурентоспроможності**

Модель	Основні характеристики	Застосування для ПП «Гурман»
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Використано для визначення стратегічних напрямків розвитку
SPACE-аналіз	Оцінка стратегічного положення підприємства та вибір стратегії	Дозволяє обрати правильний напрямок дій
PEST-аналіз	Аналіз впливу макросередовища на підприємство	Визначає фактори, які можуть впливати на бізнес у довгостроковій перспективі
П'ять сил Портера	Аналіз конкурентного середовища на основі 5 основних ринкових сил	Використано для оцінки конкурентної боротьби на ринку ресторанних послуг

Додаток В**Прогнозовані шляхи підвищення конкурентоспроможності
ресторану «Гурман»****1. Розширення асортименту:**

- Додавання веганських, безглютенових та низькокалорійних страв
- Сезонні оновлення меню

2. Використання сучасних технологій:

- Впровадження мобільного додатку для замовлення
- Автоматизація обліку витрат та управління персоналом

3. Оптимізація витрат:

- Пошук нових постачальників
- Впровадження енергоефективних технологій

4. Маркетингові заходи:

- Активна робота в соціальних мережах
- Співпраця з фуд-блогерами

5. Підвищення рівня сервісу:

- Навчання персоналу
- Впровадження програми лояльності для постійних клієнтів

Очікуваний результат:

Збільшення кількості клієнтів на 15% протягом наступного року, підвищення рівня прибутковості та покращення ринкових позицій ресторану.

