

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
ОДЕСЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра управління, фінансів та адміністрування

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент кафедри

Мінакова Олена Олександрівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

« _____ » _____ 2026р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

**на тему: «Конкурентоспроможність підприємства як засіб
досягнення його стратегічної стійкості на ринках»**

Виконав:

студент групи ІН18-9-24-М1М(1,6д)
(шифр групи)

Освітньої програми: «Економіка та управління
бізнесом»

Спеціальності: 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності)

Колпащіков Єгор В'ячеславович

(ПІБ студента)

(підпис студента)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри

Жовняк Ольга Вікторівна

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис наукового керівника)

2026 р.

АНОТАЦІЯ

Колпащіков Єгор В'ячеславович. *«Конкурентоспроможність підприємства як засіб досягнення його стратегічної стійкості на ринках» - Рукопис.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» - Одеський інститут ПраТ «ВНЗ «МАУП». Одеса, 2026.

Актуальність теми дослідження зумовлена тим, що сучасне економічне середовище функціонує в умовах підвищеної динамічності, невизначеності та глобальної взаємопов'язаності, що актуалізує необхідність перегляду й удосконалення підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Мета роботи полягає у вивченні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства як інструменту забезпечення його стратегічної стійкості на ринках.

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. Теоретичні методи застосовано для аналізу наукових джерел і визначення сутності конкурентоспроможності, порівняльний — для оцінки конкурентних переваг підприємства, а емпіричні — для аналізу його поточного стану. Графічні та модельні методи використано для інтерпретації результатів і розроблення рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості.

Ключові слова: *конкурентоспроможність підприємства, стратегічна стійкість, конкурентні переваги, конкурентне середовище, стратегічне управління, стабілізаційна стратегія, ефективність діяльності підприємства.*

ANNOTATION

Kolpashchikov Yehor. *“Enterprise Competitiveness as a Means of Achieving Its Strategic Sustainability in Markets.” – Manuscript.*

Qualification thesis submitted for the degree of Master's – Odesa Institute of PJSC “Interregional Academy of Personnel Management (IAPM)”. Odesa, 2026.

The relevance of the research topic is determined by the fact that the modern economic environment operates under conditions of increased dynamism, uncertainty, and global interdependence, which necessitates a reconsideration and improvement of approaches to ensuring enterprise competitiveness.

The purpose of the study is to examine the theoretical foundations and develop practical recommendations for enhancing enterprise competitiveness as a tool for ensuring its strategic sustainability in markets.

The study employs a set of general scientific and special **research methods**. Theoretical methods are used to analyze scientific sources and define the essence of competitiveness; the comparative method is applied to assess the enterprise's competitive advantages; and empirical methods are used to analyze its current state. Graphical and modeling methods are applied to interpret the results and develop recommendations for improving competitiveness and strategic sustainability.

Key words: *enterprise competitiveness, strategic sustainability, competitive advantages, competitive environment, strategic management, stabilization strategy, enterprise performance efficiency.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА	
СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Еволюція наукових підходів до формування конкурентоспроможності підприємства та ключові концепції її визначення.....	8
1.2. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства.....	16
1.3. Актуальні підходи до формування стратегічної стійкості підприємства на ринку.....	25
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	
ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «САГЄРТ».....	32
2.1. Поточний стан конкурентоспроможності ПП «САГЄРТ».....	32
2.2. Аналіз конкурентних переваг і стратегічних викликів діяльності підприємства.....	43
2.3. Вплив стабілізаційної стратегії на забезпечення стратегічної стійкості підприємства в конкурентному середовищі.....	59
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3	
ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПП «САГЄРТ».....	65
3.1. Формування моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства.....	65
3.2. Напрями вдосконалення конкурентоспроможності та забезпечення стратегічної стійкості діяльності ПП «САГЄРТ».....	77
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та глобальної взаємозалежності, що зумовлює потребу у переосмисленні підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, що обумовлює **актуальність дослідження**. Процеси глобалізації, цифрової трансформації та інтенсивного розвитку інноваційних технологій формують нові умови ведення бізнесу, в яких підприємства повинні не лише зберігати свої позиції, а й вибудовувати стратегії, спрямовані на досягнення довгострокової стратегічної стійкості. У цьому контексті конкурентоспроможність постає як ключова характеристика, що визначає здатність підприємства ефективно реагувати на зовнішні виклики, адаптуватися до змін середовища та діяти відповідно до чинного законодавства України, яке регулює питання конкуренції, ринкової діяльності та корпоративного управління.

Стійкість підприємства на ринку формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких ключову роль відіграють ефективність використання ресурсного потенціалу, рівень інноваційності, а також здатність суб'єкта господарювання оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та використовувати наявні ринкові можливості. Важливе значення у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства має дотримання вимог чинного законодавства у сфері конкуренції та підприємницької діяльності. Зокрема, правове регулювання конкурентних відносин здійснюється на основі Закону України «Про захист економічної конкуренції» [29], норм цивільного та антимонопольного законодавства, а також інших нормативно-правових актів, що визначають засади державної конкурентної політики та регулювання діяльності суб'єктів господарювання. Виконання вимог законодавства сприяє не лише легітимному розвитку підприємства, але й мінімізує ризики, пов'язані з порушенням правил добросовісної конкуренції.

Теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства були закладені

в працях таких науковців, як М. Портер, К. Прахалад, Дж. Робінсон, Ф. Хайек, Г. Хамел, Дж. Хікс, Е. Чемберлін та ін. Вони зосередили увагу на виявленні джерел конкурентних переваг і розробленні методів їх збереження в умовах мінливої ринкової кон'юнктури. Подальший розвиток концепції конкурентоспроможності здійснили сучасні дослідники, зокрема Г. Бойетт, Т. Бойетт, К. Момайя, Х.-Ч. Мунг, Р. Пейс, Е. Стефан, Д.-С. Чо, які розширили уявлення про механізми формування та підтримки конкурентних позицій підприємств. Їхні праці стали фундаментом для формування комплексного розуміння конкурентоспроможності як багатофакторного явища. Водночас, попри вагомі теоретичні напрацювання, актуальними залишаються питання прикладного характеру — зокрема, оцінювання конкурентоспроможності конкретних підприємств і впровадження стратегій її підвищення в умовах сучасних ринків.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства як інструменту забезпечення його стратегічної стійкості на ринках.

Завдання дослідження:

- дослідити еволюцію наукових підходів до формування конкурентоспроможності підприємства та систематизувати ключові концепції її визначення;
- визначити та узагальнити основні чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства в сучасних ринкових умовах;
- проаналізувати актуальні підходи до формування стратегічної стійкості підприємства та обґрунтувати їх роль у забезпеченні довгострокового розвитку;
- здійснити комплексну аналітичну оцінку поточного стану конкурентоспроможності ПП «САГЕРТ» на основі релевантних показників і критеріїв;
- провести аналіз конкурентних переваг ПП «САГЕРТ» і визначити ключові стратегічні виклики та ризики його діяльності;

- оцінити вплив стабілізаційної стратегії на забезпечення стратегічної стійкості ПП «САГЄРТ» у конкурентному середовищі;
- сформулювати модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства (з визначенням показників, вагових коефіцієнтів та алгоритму розрахунку) для застосування на ПП «САГЄРТ»;
- розробити практичні напрями та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності й посилення стратегічної стійкості ПП «САГЄРТ» з урахуванням результатів аналізу.

Об'єкт дослідження — процес формування конкурентних переваг підприємства та досягнення ним конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища.

Предмет дослідження — сукупність теоретичних положень, детермінант і практичних інструментів підвищення конкурентоспроможності підприємства задля забезпечення його стратегічної стійкості (на прикладі ПП «САГЄРТ»).

У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних **методів дослідження**. Теоретичні методи — аналіз, синтез, узагальнення, систематизація — використано для дослідження наукових джерел і визначення сутності поняття конкурентоспроможності. Метод порівняння дав змогу оцінити конкурентні переваги підприємства у співвідношенні з основними конкурентами. Емпіричні методи, зокрема аналіз статистичних даних та звітності, застосовано для оцінки поточного стану підприємства. Графічний метод використовувався для наочної інтерпретації результатів аналізу, а метод моделювання — для розроблення рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості.

До джерельної бази увійшли наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань конкурентоспроможності та стратегічного управління, статистичні матеріали, нормативно-правові акти, внутрішня звітність підприємства, аналітичні та періодичні видання, а також електронні ресурси, що відображають сучасні тенденції розвитку ринків.

Практичне значення результатів. Отримані результати можуть бути

використані при формуванні практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасних умовах ринкової конкуренції. Запропоновані методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності та стратегічної стійкості можуть бути впроваджені у практику господарської діяльності підприємств з метою вдосконалення управлінських рішень. Рекомендації щодо підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації маркетингових стратегій і посилення адаптивності до ринкових змін є універсальними та можуть бути адаптовані для підприємств різних галузей.

Інформаційною базою дослідження стали документи підприємства, статистична звітність, результати спостережень, навчальні матеріали, наукові публікації та інтернет-джерела.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи.

Кваліфікаційна робота магістра включає вступ, три розділи, висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок. Робота містить 3 додатки, а список використаних джерел налічує 73 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція наукових підходів до формування конкурентоспроможності підприємства та ключові концепції її визначення

Поняття «конкуренція» виникло на початку XVII століття — у період становлення ринкових відносин і загострення економічного суперництва між розвиненими державами. Саме цей час став відправною точкою для еволюції економічної думки й появи різних концепцій тлумачення конкуренції. Тодішні національні та міжнародні товарні ринки мали переважно монополістичний характер, що суттєво вплинуло на становлення економічних теорій і формування ідеології меркантилізму [14].

Представники меркантилізму кінця XVI–XVII століть розглядали цінову конкуренцію як ключовий інструмент зміцнення позицій держави на зовнішніх ринках. Вони підтримували державне втручання через демпінгову політику, спрямовану на здешевлення національної продукції та підвищення цін на імпорт. Метою такої стратегії було не лише стимулювання експорту, а й обмеження споживання іноземних товарів. При цьому прибічники меркантилізму фактично підтримували недосконалу конкуренцію, характерну для монополізованих ринків того часу [60].

У другій половині XVII століття, зі зміцненням промисловості та зміною економічних акцентів від торгівлі до виробництва, у наукових колах зростало усвідомлення того, що основою національного багатства є саме виробнича діяльність. У цей період з'являються ідеї щодо ліквідації монополій і забезпечення умов для вільної конкуренції. Засновник школи фізіократів Ф. Кене стверджував, що «абсолютна свобода торгівлі» сприяє розширенню ринків і зниженню витрат обігу, що, своєю чергою, підвищує ефективність

економічних процесів [14].

Подальший розвиток виробничих відносин зумовив перехід економічних досліджень від макрорівня до мікрорівня, де головною аналітичною одиницею став окремий виробник. Підприємства розглядалися як самостійні економічні суб'єкти, діяльність яких формує національне багатство. Зростання кількості учасників ринку та уніфікація продукції сприяли становленню ринків вільної конкуренції. Це заклало основу сучасного розуміння конкурентоспроможності як чинника розвитку підприємств і економіки загалом [62].

Аналізуючи погляди класиків політичної економії, зокрема А. Сміта та Д. Рікардо, можна простежити еволюцію розуміння конкурентних процесів. А. Сміт визначав конкуренцію як механізм саморегулювання ринку, що впливає на формування цінової рівноваги. На його думку, підвищення конкурентоспроможності підприємства пов'язане зі зростанням продуктивності праці, що досягається спеціалізацією, поглибленням поділу праці та впровадженням нових технологій. Учений підкреслював, що домінування підприємств на ринку має тимчасовий характер, оскільки ринкові сили з часом відновлюють рівновагу.

Д. Рікардо, розвиваючи ідеї Сміта, сформулював теорію відносних переваг, яка може бути застосована як на рівні держав, так і на рівні окремих підприємств. Він доводив, що спеціалізація у виробництві товарів, які можна виготовляти з меншими витратами, забезпечує економічну ефективність і посилює конкурентні позиції. Водночас Рікардо встановив обернений зв'язок між рівнем заробітної плати та прибутку, зазначаючи, що технологічні інновації лише тимчасово уповільнюють тенденцію зниження прибутковості [62].

Досліджуючи сутність конкуренції, Рікардо підтвердив висновки Сміта щодо неможливості тривалого збереження конкурентних переваг. Він вважав конкуренцію саморегулювальним механізмом, який не потребує зовнішнього втручання, оскільки за умов досконалої конкуренції всі учасники зрештою опиняються в рівних умовах [14].

У XIX столітті зростання монополій поставило під сумнів концепцію

природної рівноваги ринку, запропоновану класиками. Н. Сеніор дійшов висновку, що монополії здатні отримувати надприбутки завдяки зниженню собівартості виробництва через застосування нових технологій і масштабів виробництва [62].

Дж. Мілль, розвиваючи ідеї Рікардо, наголошував, що конкурентні переваги залежать від масштабів діяльності підприємства. Великі виробники мають змогу встановлювати нижчі ціни завдяки ефекту масштабу, що забезпечує їм стійкі позиції на ринку [62]. Він також вважав, що ефективна організація управління є важливим фактором конкурентоспроможності, адже зацікавленість управлінського персоналу у результатах діяльності сприяє підвищенню ефективності стратегічних рішень [14].

К. Маркс розширив підхід до цінової конкуренції, зазначивши, що поряд із підвищенням продуктивності праці важливим чинником є економія на постійному капіталі шляхом модернізації техніки та продовження строку її використання. Це, на його думку, забезпечує зниження витрат і посилення конкурентоспроможності [68].

Подальший розвиток економічної науки у другій половині XIX століття ознаменувався становленням маржиналістського напрямку, який започаткував новий етап у дослідженні закономірностей функціонування ринку та формування конкурентних відносин. Представники цієї школи — А. Курно, Л. Вальрас, К. Менгер і А. Маршалл — зосередили увагу на питаннях ефективного розподілу обмежених ресурсів, взаємозв'язку між попитом, пропозицією та ціною, а також на механізмах забезпечення ринкової рівноваги. Маржиналізм уперше поєднав аналіз економічних процесів із кількісними методами, що дозволило формалізувати закономірності конкурентної взаємодії.

А. Курно одним із перших застосував математичні моделі для пояснення поведінки підприємств на ринку та взаємозалежності між обсягом виробництва, ціною і прибутком. Л. Вальрас, продовжуючи ці дослідження, сформулював теорію загальної економічної рівноваги, відповідно до якої конкуренція виступає механізмом ефективного розподілу ресурсів у межах усієї економічної

системи. К. Менгер, у свою чергу, наголосив на суб'єктивному характері оцінки корисності благ, що стало підґрунтям для розвитку австрійської школи економічної думки та подальших досліджень мотивацій споживачів і виробників.

Вагомий внесок у розвиток теорії конкуренції здійснив А. Маршалл, який уперше систематизував підходи до аналізу виробничих витрат. Він довів, що поділ витрат на постійні та змінні дає змогу пояснити ефект зниження середніх витрат із розширенням масштабів виробництва, тобто прояв економії на масштабі. Це створює передумови для формування конкурентних переваг великих підприємств, здатних знижувати собівартість продукції та забезпечувати стабільні позиції на ринку [16].

На початку ХХ століття подальший розвиток теорії конкуренції пов'язаний із працями Й. Шумпетера, який запропонував динамічний підхід до розуміння ринкових процесів. Учений розглядав підприємця як ключову фігуру економічного розвитку — інноватора, що впроваджує нові комбінації ресурсів, технологій і методів організації виробництва. Згідно з його концепцією, конкурентоспроможність підприємства ґрунтується на здатності до інновацій, адаптації до змін і випереджального реагування на трансформації ринкового середовища. Саме інноваційна діяльність, на думку Шумпетера, є рушійною силою економічного прогресу, яка породжує процес «творчого руйнування» — знищення застарілих форм виробництва та створення нових [62].

Ф. Найт, розвиваючи ідеї Шумпетера, увів у науковий обіг поняття «невизначеності» як постійної складової економічного середовища. На відміну від ризику, який можна кількісно оцінити, невизначеність не піддається точному вимірюванню, але суттєво впливає на поведінку економічних суб'єктів. Учений вважав, що ключовими факторами конкурентоспроможності є здатність до прогнозування, знання ринку, інтуїція та готовність підприємця брати на себе ризики. Таким чином, Найт розширив теоретичне розуміння конкурентоспроможності, доповнивши його психологічними та управлінськими аспектами [16].

Подальший розвиток економічної теорії довів, що ідеальні моделі досконалої конкуренції й абсолютної монополії не відображають складності реальних ринкових процесів. Вагомий внесок у подолання цього спрощення зробили Дж. Робінсон та Е. Чемберлін, які розробили теорію монополістичної конкуренції. Вони довели, що реальні ринки поєднують риси конкуренції та монополії, а вирішальним чинником ринкової поведінки є диференціація продукції. Е. Чемберлін уперше систематизував чинники нецінової конкуренції — якість товару, рівень сервісу, маркетингові інструменти, репутацію бренду — як ключові складові формування конкурентних переваг підприємства [62].

У другій половині XX століття дослідження конкурентоспроможності набули системного характеру в межах стратегічного менеджменту. Вагомий внесок у цей напрям зробив М. Портер, який сформулював концепцію базових стратегій конкуренції: лідерство у витратах, диференціацію та фокусування. Ці стратегії визначили підходи до формування стратегічних орієнтирів підприємства залежно від галузевих особливостей і конкурентного середовища. Подальший розвиток цієї проблематики отримав у працях М. Трейсі та Ф. Вірсема, які у межах концепції «ціннісних дисциплін» виокремили три типи стратегічного домінування — операційну досконалість, близькість до клієнта та лідерство у продукті [72].

Важливим етапом еволюції теоретичних підходів стала ресурсна концепція конкурентоспроможності, розроблена Г. Хамелом і К. Прахаладом. Вона змістила акцент із зовнішніх факторів ринкового середовища на внутрішні можливості підприємства. Згідно з цією теорією, стійкі конкурентні переваги формуються завдяки унікальним, цінним, рідкісним і важко відтворюваним ресурсам, компетенціям і знанням. Її сутність полягає у здатності підприємства створювати та підтримувати такі ресурси, які забезпечують тривалу ринкову перевагу та стратегічну стійкість [37].

Сучасний етап розвитку теорії конкуренції характеризується інтеграцією економічних, управлінських і соціальних підходів. Значного поширення набули концепції Ф. Мура, М. Брандербургера та Дж. Нейлбаффа, які запровадили

поняття бізнес-екосистем і співконкуренції, що поєднує елементи конкуренції та кооперації. У межах цих підходів підприємство розглядається не як ізольований суб'єкт, а як елемент складної системи взаємопов'язаних учасників ринку. Конкурентоспроможність у такій системі визначається здатністю суб'єкта ефективно взаємодіяти з партнерами, постачальниками, споживачами та навіть конкурентами, формуючи стійкі мережеві зв'язки й створюючи додану цінність для всієї екосистеми [14].

Результати періодизації розвитку теоретичних підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємства узагальнено в таблиці 1.1 та додатку А.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика основних теорій конкурентоспроможності підприємства

Теоретичний підхід	Основний фактор (детермінанта) конкурентоспроможності	Ключові представники та період
1	2	3
Класична теорія цінової конкуренції	Продуктивність праці як основа зниження витрат і підвищення ефективності виробництва	А. Сміт (1776); Д. Рікардо (1817); К. Маркс (1849–1883)
	Ефект масштабу виробництва як чинник підвищення конкурентних переваг	Н. Сеніор (1836); Дж. Мілль (1848)
	Економія на витратах використання основних засобів виробництва	К. Маркс (1849–1883)
	Раціональне співвідношення засобів виробництва через залучення дешевших ресурсів	Л. Вальрас (1877); А. Маршалл (1890–1891)
Теорія ефективного управління	Інноваційна активність управлінського персоналу як рушій конкурентних змін	Й. Шумпетер (1911)
	Здатність керівництва до прогнозування, прийняття ризику та адаптації	Ф. Найт (1921)
	Використання механізмів цінової диференціації продукту	Дж. Робінсон (1933)
	Диференціація продукції за якісними параметрами, брендом і маркетингом	Е. Чемберлін (1933)
	Гнучкість управлінських рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища	Дж. Хікс (1939)

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Теорія стратегічного управління конкурентоспроможністю	Формування стратегії лідерства у витратах, диференціації та фокусування	М. Портер (1980); М. Трейсі, Ф. Вірсема (1995)
	Використання унікальних, рідкісних, цінних і важковідтворюваних ресурсів підприємства	Дж. Барні (1986); Б. Вернелфельт (1984); Р. Грант (1991)
	Створення нових ринків і формування майбутніх можливостей розвитку	Г. Хамел, К. Прахалад (1990-ті)
Концепція співконкуренції (coopetition)	Ефективна організація взаємодії з конкурентами, партнерами та споживачами в межах бізнес-екосистеми	Ф. Мур (1996); А. Брандербургер, Дж. Нейлбафф (1996); К. Прахалад, В. Рамасвами (2004)

Розвиток теорії конкурентоспроможності підприємства супроводжувався еволюцією поглядів на її сутність і фактори, що визначають її рівень. На різних етапах становлення економічної науки змінювалися як підходи до трактування поняття конкурентоспроможності, так і її ключові детермінанти. У XVII–XIX століттях, коли економічна діяльність мала переважно локальний характер, а підприємства відзначалися вузькою виробничою спеціалізацією, домінуючим критерієм виступала конкурентоспроможність продукції, що безпосередньо ототожнювалася з ефективністю функціонування самого підприємства. У центрі наукових досліджень перебували цінові чинники, насамперед рівень собівартості виробництва, що визнавався головною умовою досягнення переваг на ринку.

Проте з розвитком ринкових відносин, зростанням рівня насиченості ринку та посиленням вимог споживачів, економісти дедалі частіше почали наголошувати на обмеженості суто цінової конкуренції. З'ясувалося, що виробництво дешевої продукції саме по собі не гарантує стійких позицій підприємства. У другій половині XIX — на початку XX століття у фокусі наукових дискусій опинилися нецінові фактори конкурентоспроможності — якість, інноваційність, сервісне обслуговування та імідж бренду. Ці чинники почали визначати довгострокову здатність підприємства забезпечувати споживчу цінність і формувати лояльність клієнтів [37].

Третій етап еволюції теоретичних уявлень про конкурентоспроможність

характеризується формуванням стратегічного підходу до управління підприємством. Основна увага на цьому етапі зосереджується не лише на короткострокових результатах діяльності, а й на досягненні стійких конкурентних позицій у довгостроковій перспективі. У межах сучасних теорій конкурентоспроможності підприємство розглядається як складова єдиної економічної системи, тісно пов'язаної з макроекономічним і галузевим середовищем. Таким чином, рівень конкурентоспроможності окремого підприємства вже не можна оцінювати ізольовано — він залежить від ефективності функціонування всієї національної та глобальної економічної системи. Це свідчить про перехід наукової думки від локального аналізу конкурентоспроможності продукції до комплексного осмислення взаємозв'язку підприємства, ринку та економічного середовища [40].

Сучасна економічна наука базує дослідження конкурентоспроможності на засадах системного підходу, який передбачає розгляд підприємства як цілісної соціально-економічної системи. Такий підхід вимагає послідовного аналізу структури підприємства, його внутрішніх процесів, зовнішніх взаємозв'язків і механізмів адаптації до змін середовища. Методологічно це відповідає принципу руху від загального до часткового — від аналізу макрорівневих чинників до дослідження внутрішніх механізмів забезпечення конкурентних переваг.

З огляду на це, усі теорії конкурентоспроможності, сформовані в різні історичні періоди, зберігають свою наукову й практичну значущість. Їхні положення утворюють основу для формування сучасних моделей управління конкурентними перевагами. Ефективна система управління конкурентоспроможністю має спиратися на поєднання класичних і сучасних підходів, що забезпечує спадкоємність наукових знань і водночас враховує новітні тенденції розвитку економічного середовища. Синтез цих підходів створює можливості для побудови адаптивної, стратегічно орієнтованої системи управління, здатної забезпечити підприємству стійкі позиції в умовах глобальної конкуренції.

1.2. Ключові чинники впливу на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства виступає ринковою категорією, яка відображає його здатність ефективно функціонувати та протистояти викликам в зовнішньому середовищі. Основою цього поняття є конкуренція — процес змагання між суб'єктами господарювання (юридичними чи фізичними особами) за вибір споживача або ринкову частку. Цей процес регулюється законодавством України, зокрема Закон України «Про захист економічної конкуренції» (№ 2210-III від 11.01.2001) — чинним документом, який сприяє усуненню з ринку продукції низької якості та створенню рівних умов для всіх учасників господарської діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства розглядається як сукупність відносин між суб'єктами господарювання, спрямованих на створення, утримання та реалізацію економічних переваг в межах чинного правового поля. У цьому контексті ключове значення мають і нормативно-правові акти, що визначають рамки функціонування підприємства на ринку. Зокрема, Господарський кодекс України (№ 436/97-ВР) встановлює фундаментальні принципи ринкової діяльності, регулює умови конкуренції, державного контролю за монопольним становищем і захисту від недобросовісної конкуренції, що створює правову основу для діяльності підприємств в конкурентному середовищі.

Важливим аспектом дослідження конкурентоспроможності підприємства є аналіз його внутрішніх процесів — елементів, що формують стійкі конкурентні переваги на ринку. Внутрішнє середовище підприємства доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних структурних компонентів і процесів, які забезпечують формування та підтримання конкурентних переваг, а також їх відповідність нормативно-правовим вимогам у сферах корпоративного управління, фінансового менеджменту та податкового регулювання. Зокрема, Закон України «Про державну підтримку малого і середнього підприємництва» (№ 1778-IV) встановлює механізми фінансової, інформаційної та організаційної

підтримки суб'єктів малого і середнього бізнесу, що сприяє зміцненню їх конкурентних позицій у ринковому середовищі.

Основні умови забезпечення конкурентоспроможності підприємства передбачають гармонійний розвиток технічного, технологічного, економічного та управлінського аспектів у межах правового поля. Це означає необхідність адаптації до вимог екологічного та технічного законодавства, стандартів якості продукції, до яких належить, зокрема, Закон України «Про стандартизацію» (№ 1315-VII від 05.06.2014) — чинний закон, який встановлює правові й організаційні засади стандартизації в Україні.

Крім того, впровадження сучасних методів планування, досліджень і розробок, таких як програмно-цільове управління та теорія прийняття рішень, забезпечує швидке реагування на зміни ринкового середовища та підсилює позиції підприємства.

Значний вплив на конкурентоспроможність має застосування науково обґрунтованих підходів до стратегічного управління, які враховують взаємозв'язок усіх функцій управління на різних етапах життєвого циклу підприємства. Такий підхід дозволяє не лише контролювати окремі процеси, але й інтегрувати їх у єдину систему, спрямовану на досягнення довгострокових результатів. Центральним є формування комплексу заходів, що підсилюють конкурентні переваги та адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища.

Фактори конкурентоспроможності підприємства — це явища й процеси, що виникають в ході виробничо-господарської діяльності або відображають вплив соціально-економічного чи інституційного середовища. Вони визначають величину витрат, пов'язаних із виробництвом і реалізацією продукції, впливають на собівартість, цінову політику та рівень споживчої привабливості. Ці фактори можуть бути внутрішніми — пов'язаними з активністю самого підприємства, або зовнішніми — обумовленими впливом ринкових, економічних, інституційних умов, регульованих, зокрема, законодавством про конкуренцію.

Вплив цих факторів проявляється не лише через структуру витрат, але й через здатність підприємства утримувати свої ринкові позиції і залучати нових клієнтів. Зміни у факторах конкурентоспроможності можуть виступати як руйнівними силами підвищення ефективності, так і створювати загрози для стабільного розвитку. Наприклад, зростання витрат на ресурси чи зміни у регуляторному полі (згідно із законом про державну підтримку малого і середнього підприємництва) можуть суттєво вплинути на конкурентну спроможність підприємства. У такій ситуації управлінський висновок полягає в системному аналізі згаданих факторів та адаптації стратегічної політики підприємства до змін.

Умовно всі фактори можна поділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори охоплюють елементи виробничої, технологічної, управлінської та фінансової діяльності підприємства. Зовнішні ж фактори включають сукупність суб'єктів господарювання, економічних і суспільних умов, природних та інституційних структур (включно з національними й міжнародними), які формують глобальне середовище підприємства (рис.1.1).

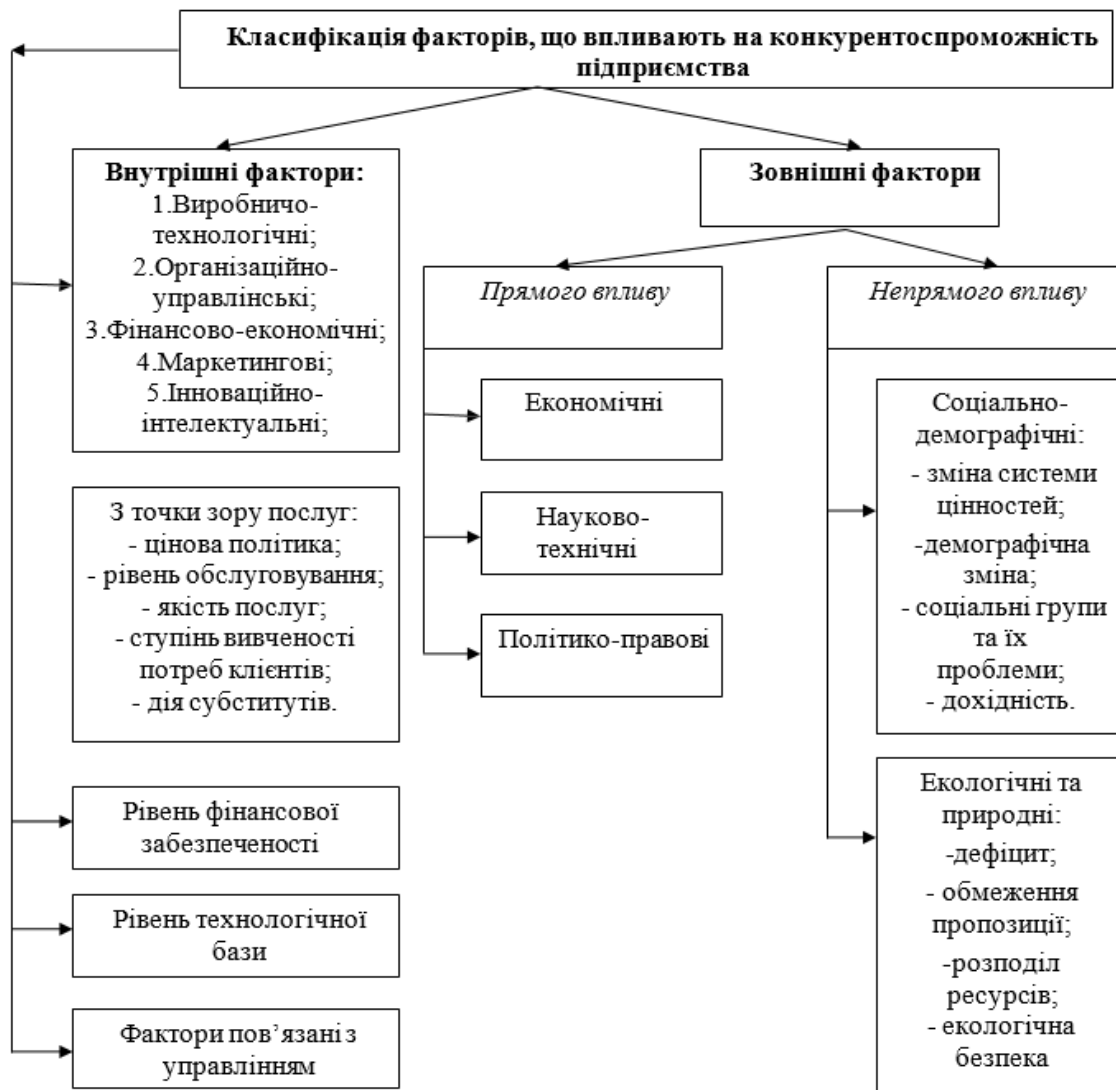


Рис. 1.1. Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

Ці чинники формують загальний контекст функціонування підприємства та потребують систематичного моніторингу з метою своєчасної адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища. Узагальнену характеристику основних складових зовнішнього середовища, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, подано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

**Ключові складові зовнішнього середовища підприємства та їх вплив
на конкурентоспроможність**

№ з/п	Складова	Характеристика
1	Державна політика	Включає реалізацію внутрішніх реформ, визначення стратегічних пріоритетів розвитку, забезпечення політичної стабільності держави, участь у міжнародних інтеграційних процесах і формування зовнішньополітичного курсу.
2	Правове середовище	Відображає узгодженість законодавчої системи, ефективність і дієвість нормативно-правових актів, що регулюють підприємницьку діяльність.
3	Економічні умови	Характеризують загальний рівень розвитку національної економіки та її галузей, інвестиційну привабливість, податкову політику, державну підтримку стратегічно важливих секторів, а також рівень заробітної плати на різних рівнях господарювання.
4	Ступінь монополізації економіки	Визначається кількістю і структурою природних монополій, рівнем конкуренції на ринку, ефективністю діяльності антимонопольних органів та доступністю ринку для нових учасників.
5	Ресурсний потенціал	Включає наявність і доступність природних ресурсів, рівень їх використання, екологічне навантаження та ефективність заходів щодо збереження довкілля.
6	Товарні ринки	Охоплюють структуру, місткість і динаміку галузевих ринків, рівень попиту та вимогливість споживачів, стандартизацію й сертифікацію продукції, а також стабільність позицій провідних компаній.
7	Ринкова інфраструктура	Відображає рівень розвитку транспортної, інформаційної та фінансової інфраструктури, якість банківських, страхових і логістичних послуг, а також ефективність діяльності посередницьких інститутів.
8	Соціальні умови	Визначаються рівнем зайнятості населення, якістю підготовки кадрів, структурою персоналу, вартістю робочої сили на різних рівнях та культурно-освітнім потенціалом суспільства.

Аналіз зовнішнього середовища є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки він дає змогу завчасно ідентифікувати потенційні ризики та можливості, а також розробити ефективні стратегії реагування відповідно до вимог чинного законодавства. Такий підхід сприяє підвищенню адаптивності підприємства до змін ринкових умов, дозволяє мінімізувати негативні наслідки непередбачуваних ситуацій і забезпечує дотримання Закону України «Про захист економічної конкуренції» [25].

Завдяки системному аналізу зовнішнього середовища підприємство може не лише вчасно реагувати на виклики, а й трансформувати потенційні загрози у нові можливості для розвитку, що сприяє зміцненню його конкурентних позицій на ринку [14].

Водночас внутрішнє середовище підприємства визначає його здатність ефективно використовувати ресурси, адаптуватися до ринкових змін і впроваджувати інновації. До внутрішніх чинників конкурентоспроможності належать рівень попиту на продукцію галузі, ступінь стандартизації та уніфікації виробів, можливості експорту наукоємної продукції, а також наявність висококваліфікованого персоналу, конкурентоспроможних постачальників і дієвої системи управління ресурсами. Важливу роль відіграють сертифікація та унікальність продукції, ефективність організаційної структури, рівень галузевої концентрації та кількість конкурентоспроможних підприємств [37].

Узагальнена характеристика основних складових внутрішнього середовища, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, подана в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Основні складові внутрішнього середовища підприємства та їх вплив на конкурентоспроможність

№ з/п	Ознака за класифікацією	Характеристика факторів
1	2	3
1	Ресурсний потенціал	Включає матеріально-технічну базу, ресурси сировини, виробничі технології та людський капітал. За умови ефективного управління ці елементи забезпечують високу адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.
2	Маркетингові дослідження	Охоплюють аналіз потреб і поведінки споживачів, визначення ємності ринку, а також оцінку ступеня задоволеності попиту на продукцію підприємства.
3	Фінансові можливості	Характеризуються обсягом нерозподіленого прибутку, співвідношенням власних і позикових коштів, а також рівнем доступності фінансових ресурсів.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
4	Система обліку	Забезпечує контроль за рухом матеріальних ресурсів, сировини, напівфабрикатів і готової продукції, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів.
5	Система постачання	Визначається надійністю постачальників, дотриманням строків поставок, гнучкістю у виборі джерел сировини та здатністю швидко переорієнтуватися в умовах зміни ринкової кон'юнктури.
6	Логістика та збутова діяльність	Включає ефективність каналів розподілу, наявність власної збутової мережі, оптимізацію витрат на реалізацію продукції та розвиток системи післяпродажного обслуговування.
7	Інформаційні ресурси	Охоплюють наявність сучасних баз даних, цифрових систем аналітики, регулярне оновлення інформації для підтримки управлінських рішень.
8	Організаційна структура	Визначає ефективність управлінських процесів, відповідність структури стратегічним цілям підприємства, швидкість комунікацій і якість контролю виконання рішень.
9	Місцезнаходження підприємства	Впливає на доступ до сировинних ресурсів, рівень розвитку інфраструктури, транспортну логістику та можливості співпраці з постачальниками й споживачами.

Комплексне вивчення факторів, що визначають рівень конкурентоспроможності підприємства, передбачає їх системну класифікацію за певними ознаками. Такий підхід дозволяє структурувати впливові елементи, виявити закономірності формування конкурентних переваг і визначити напрями їх посилення в умовах динамічного ринкового середовища. Класифікація факторів конкурентоспроможності сприяє більш глибокому розумінню внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства, забезпечуючи науково обґрунтовану основу для прийняття стратегічних управлінських рішень [22].

Узагальнена класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, подана в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства

№ з/п	Класифікаційна ознака	Характеристика факторів
1	За джерелами виникнення	<p>-Внутрішні фактори — формуються в процесі функціонування підприємства, залежать від ефективності системи управління, організаційної структури та ресурсного забезпечення.</p> <p>-Зовнішні фактори — виникають незалежно від діяльності підприємства та визначаються станом економічного, політичного, правового й технологічного середовища.</p>
2	За сферою походження	Включають: наукові, техніко-технологічні, управлінські, економічні, соціально-демографічні, географічні, екологічні та політичні чинники, що формують умови конкурентної діяльності.
3	За характером спеціалізації	<p>-Загальні фактори — впливають на всі елементи конкурентного середовища незалежно від галузі.</p> <p>-Специфічні фактори — визначають умови конкуренції в окремих регіонах або галузях.</p> <p>-Індивідуальні фактори — стосуються конкретних підприємств та впливають на окремі аспекти їх конкурентних переваг.</p>
4	За тривалістю дії	Поділяються на постійні (мають довгостроковий вплив) і тимчасові (діють протягом обмеженого періоду, пов'язаного зі зміною кон'юнктури чи умов ринку).
5	За ступенем корисності	<p>-Стимулюючі фактори — сприяють зміцненню конкурентних позицій підприємства, стимулюють інноваційність і підвищення ефективності діяльності.</p> <p>-Дестимулюючі фактори — мають негативний вплив, знижуючи рівень конкурентоспроможності та уповільнюючи розвиток підприємства.</p>
6	За рівнем взаємообумовленості	<p>-Природні (первинні) фактори — охоплюють природно-ресурсний потенціал, географічне розташування, кліматичні умови.</p> <p>-Похідні (вторинні) фактори — включають технічні, технологічні, економічні та соціальні умови, що формуються на базі первинних ресурсів.</p>

Фактори, що впливають на формування конкурентоспроможності підприємства, можуть трансформуватися у його стійкі конкурентні переваги лише за умови, що їх вплив має позитивний і стимулюючий характер. Це

означає, що дія таких чинників повинна сприяти зростанню продуктивності, оптимізації витрат, удосконаленню бізнес-процесів та підвищенню якості продукції чи послуг. Водночас важливого значення набуває їх здатність забезпечувати довгострокову стабільність і адаптивність підприємства до динамічних змін ринкового середовища. Такий підхід дозволяє не лише зберігати, а й зміцнювати конкурентні позиції суб'єкта господарювання, формуючи передумови для його сталого розвитку [38].

Для комплексної оцінки впливу макросередовища широко застосовується PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти зовнішнього середовища. Використання цього інструменту дає змогу оцінити вплив державного регулювання, податкової політики, а також положень Закону України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [34] на умови функціонування підприємства. Результати такого аналізу дозволяють розробляти гнучкі стратегії розвитку, що відповідають поточним викликам і нормам конкурентного права.

Не менш важливим інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. Його використання сприяє своєчасному виявленню негативних чинників, що можуть знизити ефективність діяльності, і формуванню дієвих заходів для їх нейтралізації з урахуванням вимог чинного законодавства у сферах конкуренції, корпоративного управління та економічної безпеки [43].

Як зазначалося раніше, конкурентоспроможність підприємства формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що визначають ефективність його функціонування та позиції на ринку. Серед ключових чинників варто виділити: матеріальні та фінансові ресурси, рівень технологічного розвитку, позитивну ділову репутацію, сталі відносини з клієнтами та ефективну організаційну структуру, яка відповідає стратегічним цілям підприємства і забезпечує результативне управління.

Раціональне використання фінансових ресурсів та оптимізація витрат сприяють зниженню собівартості продукції й підвищенню прибутковості. Водночас ефективна маркетингова політика забезпечує залучення нових споживачів, розширення ринкової присутності та підтримання клієнтської лояльності.

Отже, конкурентоспроможність підприємства є результатом комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, які у своїй сукупності формують потенціал для досягнення й утримання стійких конкурентних переваг. Управління цими факторами створює можливості не лише для збереження, а й для розширення ринкових позицій підприємства, забезпечуючи його стабільний розвиток у мінливому економічному середовищі [46].

1.3. Актуальні підходи до формування стратегічної стійкості підприємства на ринку

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки стратегічне планування стає ключовим інструментом управління підприємством, що змінює традиційні підходи до менеджменту та відмовляється від орієнтації виключно на екстраполяцію минулих тенденцій. Основна його мета полягає у гнучкому пристосуванні цілей і завдань підприємства до змін ринкового середовища, враховуючи необхідність прогнозування появи нових технологій, продуктів і моделей споживчої поведінки.

У центрі стратегічного управління перебуває стратегія підприємства — цілісна система довгострокових рішень, що визначає напрями розвитку, забезпечує ефективне використання ресурсів і створює передумови для підвищення конкурентоспроможності. Реалізація стратегічних рішень відбувається через комплекс взаємопов'язаних ринкових стратегій, які охоплюють економічні, правові, організаційні та соціально-трудова аспекти діяльності підприємства.

Завдяки цьому підходу забезпечується координація управлінських рішень на всіх рівнях, підвищується адаптивність до змін середовища, а також створюються можливості для ефективного реагування на конкурентні виклики. Різноманітність стратегічних напрямів дозволяє підприємству не лише зберігати свої позиції, а й розвивати нові конкурентні переваги у динамічних ринкових умовах [35].

Основні різновиди стратегій, що формують стратегічну стійкість підприємства, наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Класифікація сучасних стратегій підприємства за напрямками розвитку

№ п/п	Вид стратегії	Змістова характеристика	Приклад реалізації
1	Корпоративна стратегія	Визначає загальний вектор розвитку компанії, її місію, структуру бізнесу та напрями диверсифікації	Диверсифікація діяльності або злиття з іншими компаніями
2	Операційна стратегія	Орієнтована на підвищення ефективності внутрішніх процесів, раціональне використання ресурсів та оптимізацію операційної діяльності	Упровадження стратегії управління запасами або логістичної оптимізації
3	Функціональна стратегія	Формується в межах окремих функціональних сфер (маркетинг, фінанси, персонал, виробництво) з метою підвищення їх результативності	Розробка маркетингової чи фінансової стратегії
4	Цифрова стратегія	Передбачає використання цифрових технологій для трансформації бізнес-моделі, автоматизації процесів і покращення клієнтського досвіду	Впровадження CRM-систем, автоматизація виробництва
5	Глобальна стратегія	Застосовується компаніями, що функціонують на міжнародних ринках, передбачає адаптацію продуктів і процесів до специфіки країн-споживачів	Локалізація продукту під вимоги нового ринку
6	Інноваційна стратегія	Спрямована на створення та впровадження нових продуктів, технологій чи бізнес-рішень з метою підвищення конкурентоспроможності	Розвиток власних R&D-підрозділів, технологічні стартапи

Сучасні концептуальні підходи до забезпечення стратегічної стійкості

підприємств у мінливому ринковому середовищі представлені в таблиці 1.7. Ці підходи охоплюють різноманітні теоретико-методологічні позиції провідних учених, які розкривають сутність стратегічного управління, орієнтованого на довгострокову конкурентоспроможність, гнучкість та інноваційність підприємства.

Таблиця 1.7

Сучасні концепції та підходи до формування стратегічної стійкості підприємства на ринку

№ з/п	Автор(и)	Концептуальна ідея	Ключові акценти та управлінські орієнтири
1	Г. Мінцберг	Розгляд стратегії як багатогранного явища, що поєднує п'ять підходів: план, позицію, прийом, принцип і перспективу	Гнучкість стратегічного мислення; комплексність та варіативність управлінських рішень
2	І. Писаревський, О. Тищенко	Інтегральний підхід до стратегічного управління, що передбачає формування стратегічного набору відповідно до цілей і ресурсних можливостей	Узгодження стратегічних цілей із потенціалом підприємства; побудова цілісної системи стратегічного розвитку
3	О. Віханський	Стратегічне управління як гнучкий і безперервний процес, орієнтований на розвиток людського потенціалу	Адаптивність, довгострокова стійкість, задоволення потреб споживачів як основа конкурентного виживання
4	М. Трейсі, Ф. Вірсема	Концепція «трьох ціннісних дисциплін»: операційна досконалість, лідерство за продуктом та клієнтоорієнтованість	Спеціалізація на ключовій конкурентній перевазі; домінування у вибраній стратегічній ніші
5	І. Акімова	Орієнтація стратегічного розвитку підприємства на використання сильних сторін і мінімізацію впливу слабких	Раціональне управління ресурсами; нейтралізація ризиків і загроз зовнішнього середовища
6	М. Портер	Формування унікальної конкурентної позиції на ринку шляхом поєднання специфічних видів діяльності	Конкуренція як рушій розвитку; концепція «п'яти сил конкуренції»; стратегічна унікальність

Формування стратегічних орієнтирів розвитку підприємства визначається впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що регламентуються нормами національного законодавства у сфері корпоративного управління та ринкової

конкуренції. До ключових детермінант належать стратегічні цілі організації, масштаби її діяльності, рівень інвестиційної привабливості, обрана конкурентна стратегія, галузеві особливості, а також структура витрат на виробництво й збут, що перебувають під впливом податкового регулювання та нормативно-правових актів з економічного планування. Важливим складником є оцінка потенціалу підприємства, яка дає змогу визначити його спроможність до впровадження інноваційних підходів у межах державної політики підтримки інноваційного розвитку [40].

Одним із провідних інструментів стратегічного аналізу виступає модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка дозволяє всебічно оцінити конкурентне середовище через аналіз таких факторів: загроза входу нових конкурентів, сила постачальників, вплив покупців, загроза товарів-замінників та рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Для ресторану «САГЕРТ» застосування цього підходу є доцільним з метою оцінки насиченості ринку та визначення рівня потенційних загроз від нових учасників.

Загроза входу нових конкурентів посилюється за умов низьких бар'єрів входу, таких як незначні стартові інвестиції або простота організації бізнес-процесів. Це зумовлює потребу у створенні підприємством додаткових конкурентних переваг — наприклад, через впровадження унікальних послуг або програм лояльності. У випадку високої насиченості ринку ефективними є стратегії утримання постійних клієнтів та формування позитивного іміджу бренду.

Сила постачальників є важливим фактором конкурентоспроможності. Якщо постачальники володіють домінуючими позиціями, вони можуть впливати на ціни та якість ресурсів, що негативно позначається на діяльності ресторану. Тому доцільно формувати диверсифіковану систему постачань і розвивати стратегічні партнерства для забезпечення стабільності поставок [52].

Вплив покупців визначається рівнем їх вибору та чутливістю до цінових змін. У разі високої конкуренції споживачі можуть швидко змінювати постачальників, тому підприємству необхідно розвивати персоналізований

сервіс, гнучку систему знижок та програм лояльності [65].

Загроза товарів-замінників також має істотне значення для ресторанного бізнесу. До таких замінників належать послуги доставки їжі, готові набори з супермаркетів або онлайн-платформи. Для зниження впливу цих загроз ресторан «САГЄРТ» може використовувати інноваційні підходи — створення фірмових страв, сезонних або тематичних меню, а також унікальних гастрономічних концепцій.

Сучасне стратегічне управління підприємством передбачає гнучку адаптацію до змін у правовому, економічному та конкурентному середовищі, що регулюється положеннями Закону України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» [31] та іншими нормативними актами. В умовах динамічних ринкових трансформацій важливого значення набуває ситуаційний підхід, який дозволяє враховувати реальні обставини функціонування підприємства й приймати управлінські рішення, що відповідають поточним викликам [22].

Застосування рефлексивного та ситуаційного підходів забезпечує комплексне бачення процесів стратегічного управління. Це сприяє своєчасному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі, формуванню стійких партнерських зв'язків та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства.

Основні сучасні підходи до формування стратегій:

1. Стратегія контролю витрат — передбачає системне зниження витрат порівняно з конкурентами за рахунок оптимізації масштабів виробництва, ресурсних потоків та управлінських процесів. Її реалізація забезпечує підвищення ефективності діяльності та формування цінових переваг.

2. Стратегія диференціації — орієнтована на створення унікальної цінності для споживача через вдосконалення продукту, сервісу або технологій. Вона сприяє формуванню позитивного іміджу та довгострокових конкурентних позицій.

3. Стратегія фокусування — зосереджується на певному сегменті ринку, групі споживачів чи регіоні. Такий підхід дозволяє підприємству краще

задовольняти потреби цільової аудиторії, використовуючи глибоке розуміння її специфіки [62].

Ефективність формування та реалізації стратегії визначається якістю аналізу фінансових, виробничих та організаційних показників діяльності підприємства. Вирішальними чинниками успіху є компетентність персоналу, корпоративна культура, репутація та здатність компанії до інноваційного оновлення.

Високий рівень стратегічної ефективності досягається за умови відповідності обраної стратегії ринковим реаліям, узгодженості дій менеджменту та персоналу, а також готовності підприємства до гнучкого реагування на зовнішні зміни.

Проблеми, що можуть виникати у процесі реалізації стратегії, охоплюють її невідповідність організаційній структурі, дефіцит компетенцій персоналу, слабкість інформаційних систем та недостатній рівень аналітичного забезпечення. Їх подолання можливе через розробку поетапних планів дій, інвестування у навчання працівників, цифровізацію бізнес-процесів та модернізацію управлінських механізмів.

Висновки до розділу 1

Аналіз еволюції теоретичних підходів до конкуренції підтверджує, що засади, сформовані ще класичними економістами, зберігають свою актуальність, проте доповнені сучасними концепціями стратегічного управління. Сучасна парадигма конкурентоспроможності орієнтована не лише на цінові фактори, а й на інновації, диференціацію та ефективне використання ресурсів.

Фактори впливу на конкурентоспроможність поділяються на внутрішні (ефективність управління, продуктивність праці, технологічний рівень, маркетинг) та зовнішні (економічна стабільність, державна політика,

соціокультурне середовище, рівень конкуренції). Системний аналіз цих факторів дає змогу підприємству адаптуватися до змін, знижувати ризики та використовувати ринкові можливості.

Отже, стратегічна стійкість і конкурентоспроможність підприємства є взаємопов'язаними елементами його довгострокової ефективності. Управління цими процесами потребує інтеграції економічних, соціальних та управлінських знань, що забезпечують формування адаптивної, інноваційної та результативної стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА «САГЄРТ»

2.1. Поточний стан конкурентоспроможності ПП «САГЄРТ»

Приватне підприємство «САГЄРТ» здійснює господарську діяльність у сфері громадського харчування, спеціалізуючись на наданні ресторанних послуг високої якості. Заклад позиціонує себе як сучасний ресторан української та європейської кухні, орієнтований на поєднання традиційних кулінарних рецептів із сучасними тенденціями у сфері гастрономії та сервісу.

Юридична адреса підприємства: вул. Інглезі, 62, м. Одеса, Одеська область, Україна.

Керівник підприємства — Родін Сергій Олегович, який здійснює загальне стратегічне управління діяльністю закладу та відповідає за його фінансово-економічні результати.

Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД-2010), основним видом діяльності ПП «САГЄРТ» є:

Клас 56.10 — Діяльність ресторанів і надання послуг мобільного харчування, що охоплює організацію та обслуговування відвідувачів у закладах громадського харчування з повним спектром послуг.

Крім того, підприємство додатково здійснює діяльність за допоміжним видом:

- Клас 56.30 — Обслуговування напоями, що передбачає функціонування барної зони та надання послуг із приготування та реалізації алкогольних і безалкогольних напоїв.

Організаційна структура управління ПП «САГЄРТ» має лінійно-функціональний характер, що дозволяє ефективно розподіляти повноваження, забезпечувати взаємодію між підрозділами та оперативно реагувати на зміни

зовнішнього середовища. Така структура поєднує чітку вертикаль управління з функціональною спеціалізацією персоналу, що сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів.

Схематичне зображення організаційної структури підприємства наведено на рис. 2.1., де відображено взаємозв'язки між основними управлінськими рівнями, підрозділами та службами, які забезпечують реалізацію стратегічних і операційних цілей підприємства.

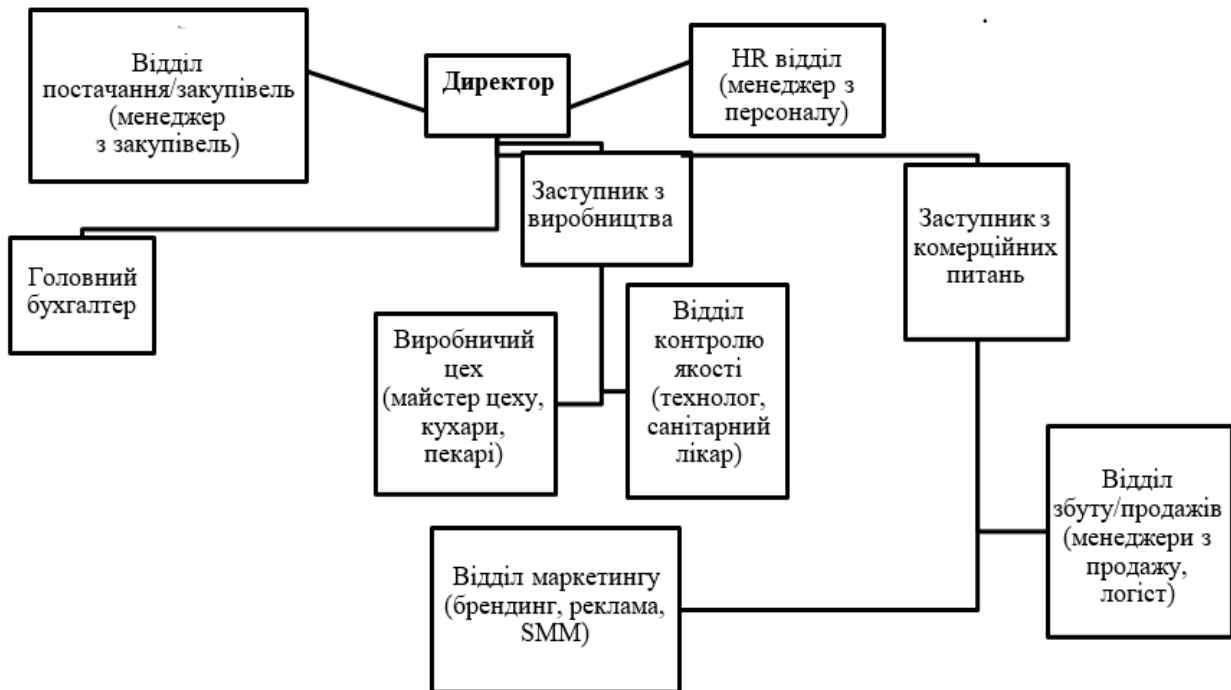


Рис. 2.1. Організаційна модель управління ПП «САГЕРТ»

Для приватного підприємства «САГЕРТ», що функціонує у сфері ресторанного бізнесу, найбільш доцільною є лінійно-функціональна організаційна структура управління, яка поєднує вертикальну ієрархію підпорядкування з чітким функціональним розподілом обов'язків. Такий тип структури є одним із найпоширеніших у сфері послуг, оскільки забезпечує ефективну координацію діяльності між підрозділами, сприяє оптимізації управлінських процесів і дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Лінійно-функціональна модель управління базується на принципі чіткого розмежування управлінських повноважень і функціональної відповідальності,

що створює умови для стабільної роботи підприємства. Кожен працівник виконує визначену роль у межах своїх компетенцій:

- кухарі відповідають за технологічний процес приготування страв та їхню якість відповідно до стандартів;
- офіціанти забезпечують високий рівень клієнтського сервісу та комунікації з відвідувачами;
- адміністратори координують роботу персоналу, контролюють дотримання стандартів обслуговування та вирішують поточні організаційні питання;
- маркетологи займаються просуванням бренду, формуванням позитивного іміджу ресторану та залученням нових клієнтів.

Такий розподіл обов'язків не лише підвищує ефективність діяльності, а й сприяє професійному розвитку персоналу. Кожен працівник має чітке уявлення про свою зону відповідальності, що мінімізує управлінські конфлікти, дублювання функцій і помилки у процесі прийняття рішень.

Важливою перевагою лінійно-функціональної структури є єдність командування — принцип, який передбачає, що кожен працівник підпорядковується лише одному керівнику. Це забезпечує узгодженість управлінських рішень, підвищує дисципліну та дозволяє керівництву ефективно контролювати виконання поставлених завдань.

Крім того, структура підприємства сприяє оперативності управлінських процесів. Завдяки чіткому розподілу функцій керівництво ресторану має можливість швидко реагувати на зміни у попиті, впроваджувати нові страви до меню, оптимізувати графіки роботи персоналу або змінювати маркетингову стратегію відповідно до потреб ринку. Така гнучкість є одним із ключових чинників успішності ресторанного бізнесу в сучасних умовах високої конкуренції.

Значну роль у підвищенні ефективності діяльності підприємства відіграє налагоджена система внутрішньої комунікації. У межах лінійно-функціональної структури всі рішення, прийняті керівництвом, доводяться до

виконавців у найкоротші терміни, що мінімізує ризик втрати інформації або її викривлення. Ефективна комунікація між підрозділами забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу обслуговування клієнтів, що безпосередньо впливає на якість послуг і задоволеність відвідувачів.

Ще однією суттєвою перевагою лінійно-функціональної структури є її масштабованість і адаптивність. У разі розширення бізнесу — відкриття нових філій, впровадження додаткових сервісів (кейтеринг, доставка, організація банкетів) — підприємство може без суттєвих організаційних труднощів інтегрувати нові підрозділи у вже існуючу систему управління. Це забезпечує сталість управлінських процесів і дозволяє зберегти корпоративну культуру навіть при зростанні організації.

Особливу увагу у функціонуванні ПП «САГЕРТ» приділяють ефективності управління персоналом, що є критичним чинником для підприємств сфери гостинності. Високий рівень внутрішньої мотивації працівників, систематичне підвищення кваліфікації, створення комфортних умов праці та впровадження програм лояльності персоналу позитивно впливають на продуктивність і якість обслуговування клієнтів.

Крім того, управлінська структура ресторану сприяє реалізації стратегічних цілей підприємства, серед яких — підвищення конкурентоспроможності, розширення клієнтської бази, зростання фінансових результатів і зміцнення ринкових позицій. Ефективне функціонування кожної ланки організаційної системи створює передумови для сталого розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Отже, лінійно-функціональна організаційна структура управління ПП «САГЕРТ» забезпечує оптимальний баланс між контролем, спеціалізацією та гнучкістю. Її застосування дозволяє підприємству досягати високої ефективності операційної діяльності, підвищувати якість сервісу, забезпечувати швидку адаптацію до ринкових змін і підтримувати стабільне фінансове зростання.

Подальший аналіз діяльності підприємства потребує розгляду динаміки

фінансово-економічних показників ПП «САГЄРТ» за 2022–2024 роки, що дає змогу об’єктивно оцінити поточний рівень конкурентоспроможності ресторану, виявити основні тенденції його розвитку та визначити напрями для підвищення ефективності управління.

У період з 2022 по 2024 рік приватне підприємство «САГЄРТ» продемонструвало стабільне зростання обсягів продажу, що свідчить про послідовне зміцнення його ринкових позицій, ефективність реалізованої стратегії розвитку та здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Така позитивна динаміка підтверджує високий рівень довіри з боку споживачів, системність управління операційною діяльністю та вдале поєднання якості продукції з конкурентною ціною.

Протягом аналізованого періоду ресторан не лише утримував свою частку ринку, але й розширював клієнтську базу, що вказує на стійкий попит на його послуги навіть за умов зростаючої конкуренції у сфері громадського харчування. Це стало можливим завдяки орієнтації підприємства на споживача, підвищенню рівня сервісу, оновленню меню відповідно до сучасних гастрономічних тенденцій, а також активній роботі з просування бренду у соціальних мережах.

Згідно з фінансовими показниками, протягом 2022–2024 років ресторан демонстрував поступове й стабільне зростання доходів. Так, у 2022 році обсяг виручки становив 4500000 грн, що стало базовим етапом для подальшого розширення бізнесу. У 2023 році цей показник зріс до 5200000 грн, що свідчить про успішну реалізацію маркетингових стратегій, посилення конкурентних позицій та підвищення рівня впізнаваності закладу серед цільової аудиторії. У 2024 році дохід продовжив збільшуватися і досяг 5700000 грн, що відображає стабільне зростання попиту на послуги ресторану та підтверджує результативність управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності операційної діяльності.

Динаміка зростання доходів є наслідком комплексного підходу до управління: удосконалення внутрішніх бізнес-процесів, підвищення якості

обслуговування клієнтів, використання сучасних інструментів інтернет-маркетингу, системи лояльності та програм утримання постійних відвідувачів. Такі заходи дали змогу підприємству зміцнити імідж стабільного та надійного гравця на локальному ринку послуг ресторанного бізнесу.

Отже, аналіз динаміки доходів свідчить, що ПП «САГЕРТ» має збалансовану бізнес-модель і послідовно реалізує ефективну стратегію розвитку. Зростання фінансових результатів є свідченням вдалого поєднання операційної ефективності з орієнтацією на потреби споживачів, що забезпечує підприємству стійкі конкурентні переваги.

Водночас фінансові результати підприємства демонструють не лише зростання виручки, а й позитивну динаміку чистого прибутку, що є ключовим індикатором ефективності управління ресурсами. У 2022 році чистий прибуток ресторану становив 500000 грн, що засвідчує достатній рівень рентабельності та здатність підприємства генерувати фінансовий результат після покриття всіх поточних витрат. У 2023 році цей показник збільшився до 600000 грн, що стало наслідком реалізації заходів із підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат і вдосконалення системи управління запасами.

Подальше зростання чистого прибутку до 750000 грн у 2024 році свідчить про успішну реалізацію стратегічних рішень, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення обслуговування клієнтів і збільшення середнього чека. Така динаміка пояснюється низкою факторів, серед яких — удосконалення закупівельної політики, раціональне управління персоналом, підвищення якості страв і сервісу, а також впровадження технологічних рішень для автоматизації обліку та контролю витрат.

Особливу роль у зростанні прибутковості відіграло ефективне управління витратами. Підприємство впровадило заходи з оптимізації логістичних процесів постачання, що дало змогу зменшити собівартість продукції без втрати якості. Крім того, удосконалено систему моніторингу витрат на оплату праці, енергоносії та комунальні послуги. Використання автоматизованих систем управління фінансами сприяло підвищенню прозорості обліку, зменшенню

ризиків нерационального використання ресурсів і забезпеченню фінансової стійкості закладу.

Таким чином, проведений аналіз фінансових результатів діяльності ПП «САГЕРТ» за 2022–2024 роки дозволяє зробити висновок про ефективне управління ресурсами, стабільне зміцнення фінансової позиції та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Систематичне зростання прибутковості підтверджує правильність стратегічного курсу розвитку, спрямованого на досягнення сталих результатів у довгостроковій перспективі.

У подальшому підприємство має потенціал для подальшого вдосконалення бізнес-моделі, розширення асортименту послуг, впровадження інноваційних технологій обслуговування та підвищення рівня цифровізації управління. Ці напрями сприятимуть не лише зміцненню фінансової стабільності, але й формуванню стійких конкурентних переваг у середньо- та довгостроковій перспективі.

Для більш повної оцінки ефективності діяльності ресторану доцільно провести розрахунок і аналіз показників рентабельності, які дозволять кількісно визначити рівень прибутковості підприємства та оцінити ефективність використання наявних ресурсів.

- Рентабельність продажу (за чистим прибутком):

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

Проведемо розрахунок для 2024 року:

$$\text{Рентабельність продажу} = \frac{750000}{5700000} \times 100 = 13,15\%$$

Розрахунок для 2024 року показує, що рівень рентабельності продажу перевищує 13%, що свідчить про високу ефективність фінансово-господарської діяльності ресторану «САГЕРТ» та його здатність формувати стабільний прибуток з кожної гривні реалізованої продукції чи послуги. Такий результат

демонструє злагодженість управлінських рішень, ефективність системи контролю витрат і раціональну політику ціноутворення, яка забезпечує баланс між конкурентною вартістю страв та високою маржинальністю.

Висока рентабельність продажу є наслідком оптимізації операційних процесів, удосконалення логістичних схем постачання, використання локальних сировинних ресурсів і мінімізації втрат при виробництві. Завдяки цьому підприємство підтримує якість продукції на стабільно високому рівні, не підвищуючи при цьому собівартість.

Показник рентабельності понад 13% також свідчить про фінансову стійкість ресторану навіть в умовах економічної турбулентності. Це означає, що підприємство не лише спроможне покривати операційні витрати, а й має можливість реінвестувати частину прибутку у подальший розвиток: модернізацію обладнання, розширення меню, підвищення кваліфікації персоналу, вдосконалення стандартів сервісу та впровадження цифрових технологій управління.

Таким чином, високий рівень рентабельності продажу є індикатором збалансованої бізнес-моделі, ефективного фінансового менеджменту та довгострокової життєздатності підприємства. Він підтверджує, що ПП «САГЕРТ» має достатній потенціал для подальшого зростання, зміцнення конкурентних позицій і формування власної ринкової ніші у ресторанному сегменті міста.

- Рентабельність активів (ROA)

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

Середньорічна вартість активів на 2024 рік становила 3500000 грн. Тоді:

$$ROA = \frac{750000}{3500000} \times 100 = 21,42\%$$

Показник рентабельності активів (ROA) досяг рівня 21,42%, що свідчить про ефективне використання наявних матеріальних та нематеріальних ресурсів для отримання прибутку. Іншими словами, кожна гривня, інвестована в активи підприємства (виробничі приміщення, кухонне обладнання, меблі, запаси сировини тощо), забезпечує понад 21% прибутковості, що є вагомим результатом для ресторанного бізнесу.

Такий рівень рентабельності відображає високу ефективність операційного менеджменту, оптимальну структуру витрат та виважену політику управління активами. Підприємство демонструє здатність забезпечувати достатній обіг капіталу, підтримуючи фінансову стійкість і прибутковість навіть у періоди сезонних коливань попиту.

Рентабельність активів понад 20% є також ознакою високої продуктивності бізнес-моделі, оскільки свідчить, що ресурси підприємства не просто використовуються, а приносять відчутну економічну віддачу. Така ситуація створює додаткові можливості для інвестицій у розвиток — модернізацію обладнання, оновлення інтер'єру, розширення площ чи вдосконалення маркетингових комунікацій.

Загалом, рентабельність активів ПП «САГЄРТ» свідчить про раціональне поєднання капіталовкладень і результатів діяльності, що підтверджує ефективність управлінських рішень і високий рівень професійної компетентності керівництва.

У сучасних умовах ведення ресторанного бізнесу важливо не лише забезпечувати стабільне зростання обсягів продажу, але й утримувати конкурентні позиції на ринку. ПП «САГЄРТ» є одним із провідних представників ресторанного сектору середнього та преміум сегментів у місті. За оцінками ринкових аналітиків, частка ресторану на місцевому ринку становить приблизно 5%, що є доволі високим показником у даному конкурентному середовищі.

Підприємство зберігає стійкі позиції завдяки кільком ключовим чинникам, серед яких:

- висока якість страв, що готуються з свіжих, локальних продуктів,
- зручне стратегічне розташування ресторану, яке забезпечує постійний потік клієнтів із різних районів міста,
- гнучка система сезонних акцій та спеціальних пропозицій, що сприяє залученню нових відвідувачів і стимулює повторні візити.

Основними конкурентами ресторану є заклади з подібною спеціалізацією — українська та європейська кухня середнього цінового сегмента. Проте «САГЄРТ» вирізняється кращим співвідношенням «ціна–якість» та більш високими стандартами обслуговування.

Порівняльний аналіз показує, що річний темп зростання обороту конкурентів становить 3–4%, тоді як ПП «САГЄРТ» демонструє приріст на рівні 6–7%, що свідчить про динамічнішу стратегію розвитку та вищий рівень ефективності управління.

Для комплексного аналізу фінансової надійності ресторану ПП «САГЄРТ» доцільно розрахувати основні коефіцієнти фінансової стійкості, які дадуть змогу оцінити структуру капіталу, рівень автономії, платоспроможність і здатність підприємства підтримувати стабільну діяльність у довгостроковій перспективі.

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

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

Станом на 2024 рік власний капітал ресторану ПП «САГЄРТ» становить 2200000 грн, тоді як загальна сума активів дорівнює 3500000 грн. Тоді:

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{2200000}{3500000} = 0,62$$

Розрахований коефіцієнт автономії на рівні 0,62 свідчить про високий рівень фінансової незалежності підприємства та його здатність здійснювати

діяльність переважно за рахунок власних ресурсів. Такий показник є позитивним, адже відображає стійке фінансове становище ресторану та мінімальну залежність від зовнішніх джерел фінансування, що особливо важливо в умовах нестабільного економічного середовища сучасної України.

У контексті воєнного часу та трансформацій української економіки після 2022 року фінансова автономія підприємства набуває особливого значення. Високий рівень власного капіталу забезпечує стійкість до кризових коливань, дозволяє підприємству самостійно фінансувати оновлення матеріально-технічної бази, розвивати нові напрямки діяльності та впроваджувати цифрові рішення в управлінні бізнесом без залучення додаткових позикових коштів.

- Коефіцієнт ліквідності (покриття короткострокових зобов'язань):

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

Крім того, за умови, що оборотні активи ресторану становлять 1100000 грн, а короткострокові зобов'язання — 800000 грн, то:

$$\text{Коефіцієнт ліквідності} = \frac{1100000}{800000} = 1,37$$

Розрахований коефіцієнт покриття демонструє високий рівень ліквідності. Це свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання, підтримуючи платоспроможність та стабільність грошових потоків. Такий стан ліквідності є свідченням ефективного фінансового менеджменту, що особливо актуально в умовах інфляційного тиску, коливань валютного курсу та підвищення вартості енергоресурсів, характерних для української економіки останніх років.

Отже, проведений аналіз фінансових показників ПП «САГЄРТ» за 2022–2024 роки засвідчує, що підприємство утримує стабільні конкурентні позиції на регіональному ринку ресторанних послуг, демонструє високу ефективність

використання власних і залучених ресурсів, а також забезпечує рентабельне функціонування навіть у складних макроекономічних умовах.

Зростання обсягів продажу, прибутку та збереження фінансової стійкості свідчить про ефективність обраної стратегії розвитку, орієнтованої на підвищення якості обслуговування, клієнтоорієнтованість та інноваційні підходи до управління. Ресторан не лише адаптувався до нових викликів ринку, а й продемонстрував гнучкість і здатність до стратегічного самовідновлення, що є ознакою зрілого та конкурентоспроможного бізнесу у сучасній Україні.

2.2. Аналіз конкурентних переваг і стратегічних викликів діяльності підприємства

Оцінка конкурентних переваг та виявлення стратегічних недоліків є ключовим етапом у процесі визначення поточного стану підприємства та формування напрямів його подальшого розвитку. Для ресторану ПП «САГЄРТ» цей аналіз має особливе значення, адже саме від здатності ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до ринкових змін і впроваджувати інноваційні підходи залежить стійкість його позицій у конкурентному середовищі.

У сучасних умовах функціонування українського бізнесу, які характеризуються економічною турбулентністю, зростанням витрат на енергоносії, трансформацією споживчих пріоритетів та цифровізацією послуг, особливу актуальність набуває комплексний підхід до оцінки внутрішніх факторів конкурентоспроможності. Такий підхід дозволяє виявити сильні сторони підприємства, визначити потенційні ризики та розробити ефективну стратегію подальшого розвитку в межах поствоєнного відновлення економіки України.

Одним із ключових чинників формування конкурентних переваг ресторану «САГЄРТ» є кадровий потенціал. Персонал виступає не лише

операційною складовою бізнесу, а й стратегічним ресурсом, що визначає рівень якості обслуговування, інноваційність послуг та імідж закладу. Кадрова політика підприємства спрямована на підтримання стабільності колективу, підвищення кваліфікації працівників і розвиток корпоративної культури, орієнтованої на сервісну досконалість.

Водночас аналіз існуючої системи управління персоналом свідчить про наявність резервів підвищення ефективності використання трудових ресурсів. До таких резервів належать удосконалення системи мотивації, оптимізація організаційної структури управління, розвиток внутрішніх комунікацій та запровадження сучасних методів управління персоналом — зокрема, використання HR-аналітики, цифрових платформ для оцінювання ефективності праці та системи гнучкого навчання персоналу (e-learning).

У сучасних умовах відновлення та модернізації української економіки ефективна кадрова політика має враховувати як стратегічні цілі розвитку підприємства, так і соціально-економічні реалії країни. Тому доцільним є впровадження принципів адаптивного управління персоналом, що передбачає оперативне реагування на зміни ринку праці, розвиток партнерських відносин із працівниками, стимулювання ініціативності та креативності.

Важливим напрямом кадрової політики ПП «САГЄРТ» також є інвестиції у людський капітал – проведення тренінгів, майстер-класів, курсів підвищення кваліфікації, а також розвиток компетенцій у сфері клієнтського сервісу, кросфункціональної взаємодії та цифрових технологій. Усе це створює умови для формування стійких конкурентних переваг, підвищення продуктивності праці та забезпечення високого рівня задоволеності клієнтів.

Основні напрями кадрової політики підприємства наведено у таблиці 2.2., яка відображає пріоритети розвитку персоналу в контексті стратегічних цілей діяльності ПП «САГЄРТ».

Таблиця 2.2

Основні напрями кадрової політики ПП «САГЕРТ»

Напрямок кадрової політики	Зміст заходів	Очікуваний результат	Стратегічна мета
1. Підвищення кваліфікації персоналу	Організація систематичних тренінгів, курсів, майстер-класів для кухарів, офіціантів та адміністративного персоналу; участь у професійних конкурсах та фестивалях.	Зростання професійного рівня працівників, підвищення якості обслуговування клієнтів.	Формування конкурентної переваги на основі високої професійної культури та сервісної досконалості.
2. Оптимізація системи мотивації	Розробка гнучкої системи матеріального та нематеріального стимулювання (премії, бонуси, визнання, кар'єрне зростання).	Підвищення залученості персоналу, зменшення плинності кадрів.	Формування стабільного кадрового ядра та розвиток корпоративної культури.
3. Цифровізація управління персоналом	Впровадження HR-аналітики, електронного обліку робочого часу, системи оцінювання ефективності (KPI).	Підвищення прозорості процесів управління, оперативність прийняття рішень.	Оптимізація кадрових процесів і підвищення управлінської ефективності.
4. Розвиток внутрішніх комунікацій	Запровадження корпоративних каналів комунікації (чати, платформи обміну інформацією, регулярні збори).	Поліпшення взаємодії між працівниками, зміцнення командного духу.	Підвищення узгодженості дій персоналу та підтримка корпоративної єдності.
5. Соціальна підтримка та добробут працівників	Забезпечення комфортних умов праці, соціальних гарантій, часткової компенсації харчування та транспорту.	Зростання задоволеності працівників, підвищення їх лояльності до роботодавця.	Формування позитивного іміджу роботодавця та зменшення ризику кадрового дефіциту.
6. Розвиток лідерського потенціалу	Виявлення перспективних працівників, підготовка їх до управлінських ролей через програми наставництва.	Зміцнення кадрового резерву та підвищення управлінської компетентності.	Забезпечення безперервності розвитку підприємства та формування ефективної управлінської команди.
7. Підтримка інноваційності та креативності	Заохочення ініціативності, впровадження ідей персоналу щодо покращення меню, сервісу, дизайну простору.	Зростання інноваційного потенціалу підприємства.	Підвищення конкурентоспроможності ресторану через інноваційні підходи у сфері послуг.

Приватне підприємство «САГЄРТ» володіє низкою вагомих конкурентних переваг, що забезпечують йому можливість успішно функціонувати та займати стійкі позиції на сучасному ринку ресторанних послуг України:

1. Висока якість страв та обслуговування як ключова конкурентна перевага ПП «САГЄРТ». Однією з провідних конкурентних переваг приватного підприємства «САГЄРТ» є висока якість страв і обслуговування, що формує його позитивний імідж на ринку ресторанних послуг України. В умовах зростаючої конкуренції та підвищення вимог споживачів до безпечності й якості харчових продуктів, ресторан приділяє особливу увагу дотриманню національних стандартів і сучасних тенденцій гастрономічної культури.

Виробництво та реалізація страв здійснюються відповідно до вимог Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів» [32], що гарантує високий рівень контролю за сировиною, технологічними процесами та умовами зберігання продукції. Ресторан «САГЄРТ» активно співпрацює з місцевими фермерами та постачальниками, що дозволяє підтримувати сталість поставок свіжих інгредієнтів, сприяє розвитку локальної економіки та відповідає національній стратегії підтримки малого і середнього підприємництва.

Меню ресторану орієнтоване на здорове та збалансоване харчування, у якому переважають страви без штучних барвників, консервантів і підсилювачів смаку. Особливу увагу приділено впровадженню органічних, безглютенних, вегетаріанських і дієтичних страв, що узгоджується з положеннями Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [32] та Закону України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини» [23]. Такий підхід відповідає сучасному запиту українського суспільства на екологічну безпечність, усвідомлене споживання та здоровий спосіб життя.

Крім того, ресторан дотримується стандартів санітарно-гігієнічного контролю, встановлених Держпродспоживслужбою, що забезпечує безпечні

умови приготування та реалізації страв. Використання сезонних інгредієнтів дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й зберегти природний смак продуктів, підвищуючи гастрономічну привабливість меню.

ПП «САГЄРТ» системно впроваджує сучасні гастрономічні тренди, зокрема страви з локальних фермерських продуктів, технології приготування за принципами *slow food* і використання *zero waste*-підходів. Такі рішення узгоджуються з державними пріоритетами сталого розвитку та екологізації харчової галузі в Україні.

Не менш значущим аспектом конкурентоспроможності є високий рівень сервісу, який досягається завдяки інвестиціям у розвиток кадрового потенціалу. Персонал ресторану регулярно проходить курси підвищення кваліфікації, тренінги з сервісу, комунікацій і етикету, що дозволяє забезпечувати індивідуальний підхід до кожного клієнта. Навчання працівників відбувається у відповідності до сучасних стандартів ресторанної справи, із використанням елементів дуальної освіти та цифрових технологій управління персоналом.

Завдяки цьому ресторан «САГЄРТ» створює атмосферу гостинності, комфорту та довіри, що є важливою складовою споживчої лояльності. Постійні відвідувачі відзначають не лише якість страв, а й уважність персоналу, естетику подачі, швидкість обслуговування та дотримання етичних норм спілкування.

Отже, поєднання високої якості продукції, професіоналізму персоналу та дотримання національних і європейських стандартів безпечності забезпечує ПП «САГЄРТ» стійку конкурентну позицію на сучасному ринку ресторанних послуг України. Такий підхід дозволяє підприємству не лише зберігати існуючу клієнтську базу, але й активно розширювати її, формуючи позитивну репутацію бренду як відповідального та інноваційного учасника галузі.

2. Розташування закладу. Приватне підприємство «САГЄРТ» розташоване у стратегічно вигідному районі міста, що характеризується значним потоком як туристів, так і місцевих мешканців. Така локація виступає одним із ключових чинників конкурентоспроможності закладу громадського харчування, оскільки поєднує високий рівень транспортної доступності та

привабливість туристичної інфраструктури. Згідно із Законами України «Про туризм» та «Про місцеве самоврядування в Україні» [34], розвиток підприємницької діяльності у туристично привабливих зонах є важливим напрямом стимулювання місцевої економіки, підвищення зайнятості населення та формування позитивного іміджу територіальної громади.

Місце розташування ресторану знаходиться у центральній частині міста, поблизу історико-культурних пам'яток, муніципальних парків, пішохідних зон та туристичних маршрутів, що створює сприятливі умови для стабільного відвідування закладу. Така просторова перевага сприяє залученню як іноземних туристів, які відвідують місто з екскурсійною метою, так і постійних клієнтів — мешканців прилеглих районів. Відповідно до положень Закону України «Про благоустрій населених пунктів», правильне розміщення комерційних об'єктів у центральній частині міста забезпечує комфорт для громадян і відповідає стандартам міського простору.

Важливою складовою конкурентної переваги є зручна транспортна доступність ресторану. Підприємство розташоване неподалік основних транспортних вузлів — зупинок громадського транспорту, стоянок таксі та облаштованих парковок, що відповідає вимогам сучасної міської мобільності та транспортного планування. Це дозволяє клієнтам швидко та безперешкодно дістатися до закладу, не витрачаючи зайвого часу на пересування містом. Враховуючи сучасну урбанізаційну динаміку та оновлені стратегії розвитку міських просторів в Україні, наявність комфортної транспортної інфраструктури навколо ресторану стає важливим чинником підвищення його привабливості для цільової аудиторії.

Отже, вигідне розташування ресторану «САГЄРТ» у поєднанні з належною інфраструктурою, сучасним благоустроєм і правовими умовами для ведення бізнесу створює основу для сталого функціонування та стратегічного розвитку закладу на конкурентному ринку послуг громадського харчування України.

3. Індивідуальний підхід до клієнтів. Ресторан «САГЄРТ» активно

реалізує політику персоналізації обслуговування, орієнтовану на задоволення індивідуальних потреб різних категорій споживачів. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку ресторанного бізнесу України, де клієнтоорієнтованість стає ключовою складовою конкурентної стратегії.

Одним із пріоритетів діяльності закладу є формування інклюзивного меню, яке враховує особливості харчових уподобань і потреб клієнтів. Зокрема, ресторан пропонує вегетаріанське та веганське меню, створене на основі натуральних і органічних інгредієнтів. Страви розробляються відповідно до сучасних гастрономічних трендів — це авторські салати, смузі, веганські бургери та десерти без продуктів тваринного походження. Такий підхід не лише розширює клієнтську базу, а й демонструє відповідальність ресторану за здорове харчування та сталий розвиток.

Крім того, ПП «САГЄРТ» пропонує безглютенові страви, що є актуальним для осіб із харчовими обмеженнями або алергіями. Безглютенова піца, паста на основі рисового борошна та десерти без глютену дозволяють задовольнити запити клієнтів, які дотримуються спеціальної дієти. Таким чином, заклад формує репутацію відкритого та соціально відповідального бізнесу, який адаптує свою діяльність до сучасних стандартів інклюзивності.

Ресторан також пропонує організацію корпоративних заходів, банкетів та приватних святкувань, що сприяє диверсифікації клієнтських сегментів. Для бізнес-клієнтів передбачено розробку індивідуального меню, тематичне оформлення залів, музичний супровід і технічне забезпечення подій. Це дозволяє ресторану позиціонувати себе як надійного партнера у сфері корпоративного обслуговування, що підвищує його впізнаваність і сприяє розширенню мережі ділових контактів.

Особлива увага приділяється створенню емоційно комфортного середовища. «САГЄРТ» регулярно організовує тематичні вечори, сезонні гастрономічні фестивалі, святкові акції до державних і культурних подій, що стимулює формування стійкої лояльності серед клієнтів. Такі заходи не лише підсилюють бренд ресторану, а й підтримують імідж закладу як активного

учасника соціокультурного життя громади, що узгоджується з концепцією сталого розвитку сфери послуг в Україні.

Отже, індивідуальний підхід до клієнтів у діяльності ресторану «САГЕРТ» є важливим елементом стратегічного управління конкурентоспроможністю. Поєднання персоналізованого сервісу, гастрономічного різноманіття, соціальної відповідальності та культурної інтеграції дозволяє закладу ефективно адаптуватися до сучасних вимог ринку та зміцнювати позиції в умовах динамічного розвитку ресторанної індустрії України.

4. Стратегія маркетингу та бренду. Ресторан «САГЕРТ» здійснює активну маркетингову діяльність, спрямовану на формування та підтримку конкурентоспроможного бренду, дотримуючись норм чинного законодавства України, зокрема Закону України «Про рекламу» [33] та Закону України «Про електронну комерцію» [24]. В умовах цифрової трансформації економіки одним із ключових інструментів просування бренду виступає інтернет-маркетинг, який дає змогу підприємству ефективно комунікувати зі споживачами та формувати довгострокові відносини з цільовою аудиторією.

Основну увагу заклад приділяє соціальним мережам — Instagram, Facebook, TikTok, що сьогодні виступають важливою платформою для створення позитивного іміджу та взаємодії з клієнтами. Візуальний контент — професійні фото страв, короткі відео з процесу приготування, відеоогляди та клієнтські відгуки — формують емоційний зв'язок із відвідувачами, що сприяє підвищенню рівня їхньої лояльності. Такий підхід відповідає сучасним трендам візуального маркетингу та підсилює довіру споживачів до бренду через відкритість і прозорість комунікацій.

Важливою складовою маркетингової стратегії є використання таргетованої реклами в Google Ads та соціальних мережах. Це дозволяє орієнтувати рекламні кампанії на конкретні демографічні групи — місцевих мешканців, туристів, представників молодіжної аудиторії, прихильників здорового та вегетаріанського харчування. Така сегментація аудиторії

відповідає нормам Закону України «Про захист прав споживачів» [27] і забезпечує правомірність та ефективність маркетингових комунікацій. Завдяки цьому ресторан «САГЕРТ» підвищує онлайн-видимість і водночас розширює клієнтську базу, зміцнюючи позиції на конкурентному ринку ресторанних послуг.

Одним із дієвих інструментів брендингу є проведення сезонних акцій та спеціальних пропозицій. У різні пори року заклад організовує тематичні заходи — від зимових святкових знижок до літніх дегустацій сезонних страв, що не лише стимулює продажі, але й підсилює емоційний зв'язок із клієнтами. Наприклад, у літній період ресторан впроваджує промоакції на страви з локальних фруктів та овочів, підтримуючи тенденцію використання українських фермерських продуктів. Такий підхід узгоджується з сучасними принципами сталого споживання та формує позитивний імідж ресторану як соціально відповідального бізнесу.

Ресторан також розвиває брендову ідентичність, що базується на поєднанні високої якості обслуговування, естетичного інтер'єру та гастрономічної інноваційності. Заклад прагне позиціонувати себе не лише як місце для прийому їжі, а як простір гастрономічних вражень, де кожен відвідувач отримує позитивний емоційний досвід. Зокрема, під час святкування річниці заснування ресторану проводяться тематичні вечори для постійних клієнтів із живою музикою, дегустаціями та подарунками, що зміцнює довіру до бренду та створює атмосферу спільності.

Завдяки системному підходу до маркетингу бренд «САГЕРТ» асоціюється з інноваційністю, якістю та культурною автентичністю, що забезпечує йому конкурентні переваги в умовах динамічного розвитку ресторанного ринку України.

5. Інтер'єр та атмосфера ресторану. Інтер'єр ресторану «САГЕРТ» розроблено відповідно до принципів ергономіки, естетики та психологічного комфорту, що є важливими чинниками формування позитивного клієнтського досвіду. Дизайн поєднує сучасні архітектурні рішення та елементи локальної

автентики, створюючи атмосферу, де гармонійно співіснують комфорт, елегантність і тепло.

Просторова організація приміщення передбачає зонування простору з урахуванням різних форматів відвідування: від затишних куточків для індивідуальних гостей до просторих зон для компаній чи корпоративних заходів. Це дозволяє ефективно використовувати площу, забезпечуючи баланс між приватністю та соціальною взаємодією. Важливим аспектом є акустичний комфорт — рівень шуму в приміщенні регулюється завдяки використанню звукопоглинаючих матеріалів, що сприяє спокійній атмосфері навіть у години пік.

Інтер'єр вирізняється увагою до деталей, що формують індивідуальний стиль закладу. У декорі поєднано натуральне дерево, текстиль, авторські світильники та картини українських художників, що підкреслює національну ідентичність і підтримує розвиток локальної культури. Візуальні елементи змінюються відповідно до сезонів або свят, створюючи ефект постійного оновлення та інтересу серед відвідувачів. Наприклад, у період зимових свят ресторан прикрашається елементами еко-декору, а навесні — квітковими композиціями українських флористів.

Завдяки поєднанню функціональності та естетики, атмосфера ресторану «САГЄРТ» сприяє емоційній релаксації клієнтів і формує бажання повернутися. Таким чином, дизайн простору виступає важливим елементом брендової стратегії та фактором утримання постійних клієнтів.

6. Гнучкість у ціноутворенні. Система цінової політики ресторану «САГЄРТ» побудована на принципах гнучкості, диференціації та орієнтації на платоспроможність різних категорій споживачів. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку ресторанного бізнесу в Україні, де поєднання якості, доступності та сервісу є запорукою конкурентних переваг.

Меню ресторану структуроване таким чином, щоб охопити різні цінові сегменти — від доступних бізнес-ланчів до преміальних гастрономічних позицій, таких як стейки dry-aged чи страви з морепродуктів. Це дозволяє

задовольнити потреби клієнтів із різним рівнем доходу, не знижуючи якості обслуговування. Для офісних працівників передбачені швидкі обіди за доступною ціною, а для поціновувачів високої кухні — авторські дегустаційні меню.

Ресторан регулярно впроваджує систему знижок, бонусів і програм лояльності, що стимулюють повторні візити. Клієнти можуть накопичувати бонусні бали за кожне замовлення, отримуючи знижки на подальші відвідування. До святкових подій, зокрема до дня народження або національних свят, заклад надає персональні пропозиції — безкоштовні десерти, напої або знижку на загальний рахунок.

Такий підхід не лише сприяє підвищенню задоволеності клієнтів, а й створює довготривалі відносини між брендом і споживачем, що є одним із ключових чинників стратегічної стійкості підприємства на конкурентному ринку. Гнучкість у ціноутворенні дозволяє «САГЕРТ» залишатися привабливим як для широкої публіки, так і для преміум-сегменту, забезпечуючи стабільний попит та зростання прибутковості бізнесу.

Попри наявність значних конкурентних переваг, діяльність приватного підприємства «САГЕРТ» має окремі недоліки, які можуть стримувати його потенціал розвитку та впливати на рівень конкурентоспроможності на сучасному ринку ресторанних послуг України:

1. Обмеженість асортименту для окремих сегментів споживачів. Незважаючи на те, що ресторан «САГЕРТ» пропонує низку спеціалізованих страв для відвідувачів із харчовими обмеженнями (зокрема вегетаріанські та безглютенові позиції), асортимент закладу залишається недостатньо широким для задоволення потреб окремих груп клієнтів. Особливо це стосується споживачів, які дотримуються веганського харчування або надають перевагу повністю органічним продуктам. На даний момент у меню ресторану відсутня значна кількість страв, що повністю виключають інгредієнти тваринного походження або гарантують використання лише сертифікованих органічних складників.

У контексті зростання популярності здорового способу життя, екологічного споживання та усвідомленого харчування серед українських споживачів, така обмеженість може знизити привабливість ресторану для прогресивних сегментів ринку. Багато конкурентних закладів у великих містах України вже активно адаптують свої меню під сучасні тренди, пропонуючи веганські, органічні та фітнес-страви. Це створює додаткові виклики для ПП «САГЕРТ» у залученні нових клієнтів і збереженні лояльності постійних відвідувачів.

Для підвищення стратегічної стійкості та розширення ринкових позицій ресторану доцільно розробити оновлене меню, орієнтоване на актуальні харчові тренди, а також співпрацювати з місцевими виробниками органічних продуктів. Такий підхід дозволить не лише задовольнити запити споживачів, але й підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, який активно розвивається.

2. Високий рівень конкуренції у сфері ресторанних послуг. Сучасний ресторанний бізнес в Україні характеризується високою інтенсивністю конкуренції, особливо у великих містах, де споживачі мають широкий вибір закладів громадського харчування із подібною концепцією. У такому середовищі ресторан «САГЕРТ» стикається з необхідністю постійного вдосконалення сервісу, оновлення асортименту та підвищення якості обслуговування, щоб зберігати свої ринкові позиції.

Щоб забезпечити конкурентоспроможність і стратегічну стійкість, підприємству слід не лише орієнтуватися на наявні тенденції, але й формувати власні інноваційні підходи до ведення бізнесу. Це може включати запровадження сезонних меню, тематичних гастрономічних вечорів, кулінарних майстер-класів або співпрацю з відомими українськими шеф-кухарями для створення унікальних авторських страв. Такі ініціативи сприятимуть підвищенню впізнаваності бренду та створенню доданої цінності для споживача.

В умовах швидкої зміни споживчих переваг важливим елементом

стратегічного управління є постійний моніторинг ринкових тенденцій, вивчення відгуків клієнтів та адаптація до нових запитів. Для цього ПП «САГЄРТ» доцільно застосовувати сучасні інструменти маркетингової аналітики, аналізувати дані продажів і впроваджувати гнучкі стратегії розвитку. Особливу увагу слід приділяти стравам, які відповідають принципам сталого розвитку, екофрендлі-підходам та соціально відповідальному бізнесу — саме ці чинники дедалі більше впливають на вибір споживачів у сучасній Україні.

3. Залежність від економічної ситуації. Ресторанний бізнес залишається однією з найбільш чутливих сфер до змін у макроекономічному середовищі. Діяльність ПП «САГЄРТ» безпосередньо залежить від економічної стабільності країни, зокрема рівня купівельної спроможності населення, цінової динаміки на продукти харчування та енергоносії, а також загальної інфляційної ситуації. У періоди економічного спаду, підвищення вартості сировини чи коливань валютного курсу ресторан може зіштовхнутися з труднощами у підтриманні стабільного попиту та оптимального рівня рентабельності.

Зниження доходів населення або зростання цін на продукти призводить до скорочення відвідуваності закладів громадського харчування, оскільки навіть постійні клієнти намагаються економити та обирають більш доступні варіанти. Окрім того, підвищення витрат на оренду, комунальні послуги й заробітну плату персоналу безпосередньо впливає на собівартість продукції та фінансову стійкість підприємства.

У сучасних умовах українського ринку, з урахуванням наслідків воєнного стану, коливань енергетичних цін та змін у логістиці постачань, ресторанний бізнес потребує особливої гнучкості у фінансовому плануванні. Для збереження конкурентоспроможності та стратегічної стійкості ПП «САГЄРТ» має постійно моніторити економічні показники, оптимізувати витрати, диверсифікувати постачальників і впроваджувати заходи антикризового управління. Важливо також підтримувати клієнтську лояльність шляхом запровадження програм лояльності, акцій, гнучких цінових пропозицій і системи бонусів, що дозволяє утримувати попит навіть у складних економічних умовах.

4. Обмежене географічне охоплення діяльності. На поточному етапі розвитку ПП «САГЄРТ» функціонує як одноточкове підприємство, що має лише одну локацію, розташовану в центральній частині міста. Такий формат забезпечує контроль за якістю обслуговування, проте водночас обмежує потенціал масштабування бізнесу та розширення клієнтської бази. Відсутність додаткових філій або франчайзингових точок у різних районах міста чи інших регіонах України зменшує можливості для диверсифікації доходів і знижує рівень стратегічної стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Вихід на нові ринки через відкриття додаткових закладів або створення франшизи може стати ефективним інструментом розширення бізнесу, підвищення впізнаваності бренду та зміцнення конкурентних позицій. Однак цей процес потребує значних інвестицій у матеріально-технічну базу, маркетингову підтримку, підбір і навчання персоналу, а також адаптацію до локальних особливостей нових ринків. Крім того, масштабування пов'язане з управлінськими викликами — необхідністю створення системи контролю якості, оптимізації логістики та стандартизації сервісу.

З огляду на сучасні тенденції розвитку ресторанної галузі України, доцільним напрямом для ПП «САГЄРТ» є поступове розширення своєї присутності через створення партнерських форматів, наприклад, відкриття кавових або бістро-локацій під спільним брендом, розвиток онлайн-доставки та співпраця з агрегаторами їжі. Це дозволить підвищити гнучкість бізнесу, розширити цільову аудиторію й знизити ризики, пов'язані з обмеженням географічного охоплення.

Таким чином, ПП «САГЄРТ» демонструє низку суттєвих переваг, серед яких — висока якість страв, належний рівень сервісу, вигідне місце розташування та персоналізований підхід до клієнтів. Водночас підприємство стикається з низкою викликів, серед яких — високий рівень конкуренції, залежність від макроекономічних коливань та обмеженість масштабування бізнесу.

Для підтримання конкурентоспроможності та досягнення стратегічної

стійкості на ринку доцільно зосередити увагу на інноваційному розвитку, впровадженні сучасних маркетингових інструментів, оптимізації витрат і розширенні географії діяльності. Застосування системного підходу до управління конкурентними перевагами сприятиме формуванню стійкої бізнес-моделі, здатної адаптуватися до динамічних умов українського ринку.

Одним із ефективних інструментів комплексної оцінки конкурентоспроможності є SWOT-аналіз, який дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. Для ПП «САГЄРТ» цей аналіз допоможе структурувати ключові чинники успіху — високий рівень сервісу, використання якісних екологічних продуктів, гнучку цінову політику — та водночас ідентифікувати проблемні зони, зокрема обмежене географічне охоплення та потребу в активнішій маркетинговій стратегії [62].

Результати SWOT-аналізу діяльності ПП «САГЄРТ» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз діяльності ПП «САГЄРТ»

Компоненти	Характеристика
1	2
Сильні сторони (Strengths)	<ul style="list-style-type: none"> – Висока якість страв та використання свіжих, екологічно безпечних продуктів місцевого виробництва; – Професійний персонал і високий рівень клієнтського сервісу; – Сучасний та естетично привабливий інтер'єр, комфортна атмосфера для різних типів відвідувачів; – Активна маркетингова діяльність у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok), що формує позитивний бренд-імідж; – Висока репутація серед постійних клієнтів і позитивні відгуки онлайн; – Гнучка система знижок і програма лояльності для клієнтів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> – Обмежене меню для деяких категорій споживачів (веганів, прихильників органічного харчування); – Відсутність філій або франшиз, що знижує географічне охоплення; – Залежність від цін на імпортні інгредієнти та нестабільність постачань; – Високі експлуатаційні витрати (оренда, енергія, зарплата персоналу); – Недостатній рівень автоматизації процесів управління й аналітики продажів.

Продовження таблиці 2.3

1	2
Можливості (Opportunities)	<ul style="list-style-type: none"> – Розширення бізнесу через відкриття нових локацій або франчайзингову модель; – Запровадження доставки їжі та партнерство з онлайн-сервісами (Glovo, Raketa, Bolt Food тощо); – Розробка нового меню з акцентом на здорове, веганське та безглютенове харчування; – Використання цифрових технологій (CRM-системи, онлайн-бронювання, електронні меню); – Розвиток партнерських програм із місцевими виробниками та туристичними агентствами; – Залучення грантів або інвестицій у розвиток сталого ресторанного бізнесу.
Загрози (Threats)	<ul style="list-style-type: none"> – Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності населення; – Зростання рівня конкуренції в ресторанному секторі міста; – Підвищення цін на продукти, оренду та енергоносії; – Потенційні обмеження, пов'язані з воєнним станом або перебоями у постачанні; – Зміна споживчих тенденцій на користь доставки та онлайн-замовлень, що зменшує відвідуваність офлайн-ресторанів.

Проведений SWOT-аналіз показує, що ПП «САГЄРТ» має значний потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій за рахунок використання внутрішніх сильних сторін — високої якості сервісу, позитивного іміджу бренду та професіоналізму персоналу. Водночас основні виклики для підприємства пов'язані з обмеженим масштабом діяльності, економічною волатильністю та посиленням конкуренції у ресторанній сфері.

Для забезпечення стратегічної стійкості підприємству доцільно розробити довгострокову стратегію розвитку, що передбачатиме:

- диверсифікацію напрямів діяльності (впровадження доставки, кейтерингу, корпоративних заходів);
- розширення меню з урахуванням трендів здорового харчування;
- поступове масштабування бізнесу через відкриття нових точок або створення франшиз;
- підвищення цифровізації управлінських процесів.

Такі заходи сприятимуть зміцненню конкурентних позицій ПП «САГЄРТ» і підвищенню його стратегічної стійкості на українському ринку ресторанних послуг.

2.3. Вплив стабілізаційної стратегії на забезпечення стратегічної стійкості підприємства в конкурентному середовищі

У сучасних умовах функціонування національної економіки, що характеризуються високою динамічністю, макроекономічною нестабільністю та посиленням конкуренції на ринку послуг, стабілізаційна стратегія виступає невід'ємним елементом системи стратегічного управління підприємством. Вона дозволяє не лише зберігати стійкість бізнесу, а й створювати передумови для його подальшого розвитку, навіть за умов невизначеності зовнішнього середовища.

Для приватного підприємства «САГЄРТ», що функціонує у сфері ресторанного бізнесу України, стабілізаційна стратегія має практичне значення як інструмент забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності. З огляду на зростання собівартості продуктів харчування, коливання курсу національної валюти, зміни у споживчих уподобаннях та посилення впливу зовнішніх факторів (зокрема, наслідків воєнного стану й енергетичних викликів), здатність підприємства утримувати стабільну діяльність набуває стратегічного значення.

По-перше, реалізація стабілізаційної стратегії дозволяє ПП «САГЄРТ» підтримувати свої ключові конкурентні переваги — високу якість страв, стандартизований рівень сервісу, комфортну атмосферу закладу та лояльність клієнтів. Зосередження уваги на внутрішній ефективності, вдосконаленні технологічних процесів приготування та обслуговування клієнтів забезпечує стійкість операційної діяльності навіть у періоди економічного спаду чи сезонних коливань попиту.

По-друге, фінансова стабільність є базовою умовою реалізації такої стратегії. Оптимізація витрат, контроль над товарно-матеріальними запасами, раціональний підхід до управління персоналом і впровадження енергозберігаючих рішень сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів. У результаті підприємство здатне утримувати конкурентні ціни без

зниження якості продукції, що особливо важливо на тлі зниження купівельної спроможності населення.

По-третє, стабілізаційна стратегія формує гнучкість і адаптивність бізнесу. Поступове впровадження цифрових інструментів — таких як онлайн-бронювання, системи електронних замовлень, CRM-рішення для роботи з клієнтами — дозволяє підприємству реагувати на зміни ринку без значних фінансових ризиків, водночас підвищуючи ефективність обслуговування.

Окреме значення має збереження сталих відносин із клієнтами, що виступає запорукою довгострокової стійкості ресторану. У періоди невизначеності споживачі надають перевагу брендам, які асоціюються зі стабільністю, передбачуваністю та високим рівнем довіри. Постійна якість послуг, привітний персонал і персоналізоване обслуговування формують емоційну прихильність до ресторану «САГЄРТ», що забезпечує повторні візити й рекомендації клієнтів.

Таким чином, стабілізаційна стратегія є системною основою підтримання стратегічної стійкості ПП «САГЄРТ» у конкурентному середовищі, дозволяючи не лише мінімізувати ризики, а й забезпечити сталість ключових бізнес-процесів, фінансову рівновагу та лояльність споживачів.

Для більш глибокого аналізу впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства проведено PEST-аналіз ПП «САГЄРТ», який наведено у таблиці 2.4.

Оцінка зовнішнього середовища ПП «САГЕРТ» за методом PEST

Фактор	Характеристика впливу на діяльність підприємства	Потенційні наслідки для ПП «САГЕРТ»
Політичний	<ul style="list-style-type: none"> - Вплив воєнного стану та пов'язані із ним ризики (обмеження логістики, зростання цін на енергоносії, тимчасові перебої у постачанні). - Державні програми підтримки малого та середнього бізнесу, грантові ініціативи для сфери послуг і громадського харчування. - Підвищення контролю за дотриманням санітарних і трудових норм. 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність адаптації до змін у державному регулюванні. - Можливість отримання фінансової підтримки від держави чи міжнародних фондів. - Зростання адміністративного навантаження на бізнес.
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> - Інфляційні процеси та підвищення цін на сировину, оренду і комунальні послуги. - Зниження купівельної спроможності населення та зміна споживчих пріоритетів у бік більш економних варіантів відпочинку. - Зростання конкуренції у сегменті кафе, ресторанів і закладів швидкого харчування. - Активний розвиток безготівкових розрахунків та електронної комерції. 	<ul style="list-style-type: none"> - Необхідність оптимізації витрат і ресурсів. - Підвищення уваги до формування лояльності клієнтів через систему знижок і бонусів. - Розширення напрямів діяльності (доставка, кейтеринг, онлайн-продажі).
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> - Зміна споживчих звичок: зростання попиту на здорове, органічне та локальне харчування. - Збільшення ролі соціальних мереж у просуванні ресторанних послуг і формуванні репутації бренду. - Активізація внутрішнього туризму, що створює нові можливості для залучення клієнтів. - Підвищення значення соціальної відповідальності бізнесу та етичного споживання. 	<ul style="list-style-type: none"> - Можливість формування позитивного іміджу через підтримку соціальних ініціатив. - Розвиток партнерств із місцевими постачальниками продуктів. - Необхідність активної присутності у цифровому просторі (Instagram, TikTok, Google Maps тощо).
Технологічний	<ul style="list-style-type: none"> - Впровадження сучасних IT-рішень у ресторанному бізнесі: систем бронювання столів, онлайн-замовлень, CRM-платформ для управління клієнтською базою. - Поширення мобільних застосунків для доставки їжі та інтеграція з агрегаторами (Glovo, Raketa, Bolt Food тощо). - Автоматизація процесів обслуговування, електронні меню та системи самообслуговування. - Використання цифрової аналітики для прогнозування попиту й оптимізації закупівель. 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження операційних витрат за рахунок автоматизації. - Підвищення швидкості обслуговування і зручності для клієнтів. - Необхідність інвестування у цифрову інфраструктуру та навчання персоналу.

Проведений PEST-аналіз засвідчує, що діяльність ПП «САГЄРТ» відбувається у складному та динамічному зовнішньому середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та конкуренції. Політичні чинники, зокрема вплив воєнного стану, нестабільність логістичних ланцюгів і зміни у державному регулюванні, створюють певні ризики для стабільності бізнесу. Водночас державні програми підтримки малого підприємництва, грантові ініціативи та податкові пільги відкривають додаткові можливості для розвитку ресторанної діяльності навіть в умовах обмежених ресурсів.

Економічні умови визначають потребу у гнучкому фінансовому управлінні, оптимізації витрат і збереженні стабільності грошових потоків. Зростання інфляції, коливання цін на продукти та зниження купівельної спроможності населення вимагають від підприємства запровадження стратегій адаптації — від розширення асортименту до диверсифікації послуг (доставка, кейтеринг, спеціальні пропозиції). Соціальні тенденції, пов'язані зі зростанням попиту на здорове, екологічно чисте харчування, а також активною цифровою комунікацією споживачів, формують нові напрями розвитку ресторанного бізнесу та вимагають більш персоналізованого підходу до клієнтів.

Технологічні фактори виступають одним із ключових драйверів підвищення конкурентоспроможності. Інтеграція сучасних ІТ-рішень, автоматизація процесів обслуговування, розвиток онлайн-платформ та мобільних застосунків сприяють підвищенню ефективності діяльності та рівня задоволення клієнтів. У сукупності ці фактори вказують, що реалізація стабілізаційної стратегії ПП «САГЄРТ» має ґрунтуватися на поєднанні технологічної модернізації, адаптації до економічних умов та орієнтації на соціальні потреби споживачів, що забезпечить підприємству довгострокову стійкість і конкурентні переваги на українському ринку ресторанних послуг.

Висновки до розділу 2

На підставі проведеного аналізу конкурентоспроможності приватного підприємства «САГЄРТ» можна виділити низку ключових висновків. Підприємство демонструє високий рівень конкурентоспроможності, що обумовлено наявністю чітко визначеної стратегії, орієнтованої на задоволення потреб сучасного споживача та врахування актуальних тенденцій ринку громадського харчування в Україні. Особливої уваги заслуговує спрямованість на якість обслуговування та використання локальних і органічних продуктів, що створює унікальну пропозицію та формує позитивний імідж серед клієнтів, які віддають перевагу здоровому і екологічно чистому харчуванню.

Аналіз сильних та слабких сторін підприємства показав наявність низки значущих переваг, серед яких стильний та сучасний інтер'єр, різноманітний асортимент страв і ефективні маркетингові інструменти, що забезпечують активну залученість споживачів. Водночас визначено певні обмеження, зокрема недостатньо широкий вибір страв для клієнтів із специфічними харчовими вподобаннями — веганів або прихильників органічного харчування. Це може ускладнювати конкурентну боротьбу з іншими закладами, які пропонують більш комплексні рішення для подібної аудиторії.

Вплив обраної стратегії на довгострокову стійкість підприємства є критично важливим. Завдяки ефективному стратегічному управлінню «САГЄРТ» здатен гнучко реагувати на динамічні зміни ринку, включаючи економічні коливання та трансформації споживчих пріоритетів. Сучасні технології, зокрема системи онлайн-замовлень та послуги доставки, дозволяють зберігати стабільний рівень попиту навіть у складних умовах, що особливо актуально в умовах економічної нестабільності та змін поведінки споживачів в Україні.

Отже, ПП «САГЄРТ» має значний потенціал для подальшого розвитку та зміцнення позицій на ринку. Для підтримки та підвищення конкурентоспроможності доцільно постійно оновлювати асортимент страв,

впроваджувати інноваційні технології обслуговування та вдосконалювати сервіс, орієнтуючись на сучасні стандарти ресторанного бізнесу в українських реаліях.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПП «САГЕРТ»

3.1. Формування моделі оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства є одним із ключових елементів сучасного стратегічного менеджменту, оскільки воно забезпечує можливість виявлення сильних і слабких сторін бізнесу, а також формування ефективних рішень для зміцнення його позицій на ринку. У сучасних умовах відновлення економіки України, активної цифровізації сфери послуг та інтеграції до європейського ринку вимоги до системи оцінювання конкурентоспроможності підприємств істотно зросли. Це зумовлює необхідність використання комплексного, багаторівневого підходу, що враховує як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні виклики, пов'язані з ринковими, соціальними та регуляторними факторами.

Модель оцінювання конкурентоспроможності підприємства повинна включати кілька етапів, спрямованих на всебічний аналіз його діяльності. До таких етапів належать:

- аналіз конкурентних переваг підприємства;
- оцінювання ресурсного потенціалу (трудового, фінансового, матеріально-технічного, інформаційного);
- визначення ринкової позиції та рівня лояльності споживачів;
- аналіз впливу зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні, технологічні та соціальні фактори;
- формування системи стратегічних рекомендацій щодо підвищення ефективності та стійкості підприємства.

Для практичної реалізації цієї моделі доцільно здійснити порівняльний

аналіз конкурентів, що працюють у схожому ринковому сегменті. У випадку ПП «САГЕРТ» — це ресторани міста Одеси, які надають послуги громадського харчування у середньому ціновому сегменті, пропонуючи різноманітну кухню, сучасний інтер'єр і додаткові сервіси. Порівняльне оцінювання таких закладів дозволяє виявити не лише стратегічні переваги, а й можливі напрями вдосконалення діяльності ресторану.

На сучасному етапі розвитку ринку громадського харчування в Україні спостерігається тенденція до зростання попиту на заклади, що поєднують якість, комфорт, інноваційність і доступність. Після викликів, пов'язаних із воєнними подіями та зміною поведінки споживачів, ресторанний бізнес активно адаптується до нових умов — зокрема, впроваджує онлайн-сервіси бронювання, системи лояльності, цифрові платформи замовлень та екологічно орієнтовані практики. У цьому контексті конкурентоспроможність ресторану визначається не лише якістю продукції та рівнем обслуговування, а й здатністю швидко реагувати на зміни попиту, технологічні інновації та соціальні тенденції.

Більшість конкурентів ПП «САГЕРТ» у місті Одеса орієнтовані на поєднання сучасного дизайну, універсального меню та середнього цінового діапазону. Разом з тим, аналіз ринку свідчить, що низка закладів не використовує повною мірою можливості сегментації клієнтських груп і розвитку сервісних послуг, таких як бізнес-ланчі, доставка, Wi-Fi-зони, літні тераси або спеціалізовані пропозиції для дітей, вегетаріанців і клієнтів з особливими дієтичними потребами. Саме ці аспекти можуть стати для ПП «САГЕРТ» основою для зміцнення своїх конкурентних переваг і розширення цільової аудиторії.

Характеристики провідних конкурентів ресторану ПП «САГЕРТ» на локальному ринку представлено у таблиці 3.1, що дозволяє систематизувати ключові показники їх діяльності та визначити стратегічні напрями розвитку підприємства в умовах сучасного українського бізнес-середовища.

Таблиця 3.1

Порівняльна характеристика основних конкурентів ПП «САГЕРТ» на ринку ресторанних послуг м. Одеси

№	Назва закладу	Формат закладу	Основна концепція	Ціновий сегмент	Ключові переваги	Виявлені недоліки	Рівень конкурентоспроможності
1	2	3	4	5	6	7	8
1	ПП «САГЕРТ»	Ресторан української та європейської кухні	Поєднання традиційної кухні з сучасними гастрономічними тенденціями; акцент на локальні продукти	Середній	Висока якість страв, кваліфікований персонал, стабільна репутація, використання органічних продуктів, наявність онлайн-замовлень	Обмежена рекламна активність, недостатня присутність у соціальних мережах	Високий
2	Ресторан «Дача»	Тематичний ресторан сімейного типу	Сімейна атмосфера, українська кухня, інтер'єр у стилі «ретро»	Середній	Висока популярність серед туристів, широкий асортимент страв, комфортна локація	Високі ціни у порівнянні з конкурентами, відсутність акційних програм	Високий
3	Ресторан «Bernardazzi»	Гастрономічний ресторан	Авторська кухня, винотеча, преміальний сервіс	Високий	Високий рівень обслуговування, унікальне меню, брендова впізнаваність	Висока цінова категорія, вузький сегмент споживачів	Середньо-високий
4	Заклад «Компот»	Мережевий ресторан	Домашня кухня, швидке обслуговування, демократичний формат	Середній	Впізнаваний бренд, зручне розташування, швидкий сервіс	Менш виражений індивідуальний стиль, перевантаження у пікові години	Середній

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8
5	Кафе «Traveler's Coffee»	Кав'ярня- ресторан	Кава, десерти, легкі страви, молодіжна атмосфера	Середній	Розвинена онлайн- система бронювання, доставка, Wi-Fi-зона	Обмежене основне меню, акцент на каві, а не на стравах	Середній
6	Ресторан «Фарш і Бочка»	М'ясний ресторан	Гриль-меню, локальне пиво, жива музика	Середній	Популярність серед молоді, яскрава айдентика, нічні заходи	Залежність від сезонності, високі енергозатрати	Середньо- високий

Аналіз конкурентів свідчить, що ПП «САГЄРТ» має низку стабільних конкурентних переваг, серед яких — орієнтація на якість, використання локальних і органічних продуктів, кваліфікований персонал та клієнтоорієнтований сервіс. Разом із тим, для посилення ринкових позицій доцільно розширити цифрову присутність закладу, активізувати маркетингову діяльність у соціальних мережах та розробити систему програм лояльності, що відповідає сучасним трендам ресторанного бізнесу в Україні.

З огляду на динамічні зміни у національній економіці, посилення конкуренції на ринку ресторанних послуг та необхідність адаптації бізнесу до умов воєнного стану й післявоєнного відновлення України, ПП «САГЄРТ» має значний потенціал для зміцнення своїх конкурентних позицій. Це може бути досягнуто шляхом розроблення та впровадження комплексної моделі обслуговування, яка враховуватиме кращі галузеві практики конкурентів, водночас мінімізуючи їхні недоліки.

Насамперед доцільно посилити акцент на клієнтоорієнтованому підході, розширити асортимент меню з урахуванням спеціалізованих груп споживачів (вегетаріанців, осіб із дієтичними обмеженнями, дітей тощо), активізувати використання сучасних цифрових сервісів — мобільних застосунків, систем онлайн-бронювання, доставки та електронних програм лояльності. Такі заходи сприятимуть формуванню позитивного іміджу ресторану, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню його стратегічної стійкості в умовах сучасного українського ринку.

Оцінка конкурентоспроможності ресторану ПП «САГЄРТ» передбачає послідовне проходження кількох ключових етапів, що забезпечують комплексний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів впливу:

1. Дослідження ключових конкурентних переваг підприємства. Першим етапом у процесі оцінки конкурентоспроможності є ідентифікація унікальних конкурентних переваг, що формують основу ринкової сили підприємства. У випадку ПП «САГЄРТ» такими перевагами виступають висока якість продукції, орієнтація на здорове та екологічне харчування, а також гнучкість у задоволенні

запитів споживачів.

Меню ресторану вирізняється використанням локальних, органічних та сезонних продуктів, що відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку та нормам чинного законодавства України щодо безпечності харчових продуктів. Враховуючи сучасні суспільні запити, підприємство може розширити свою пропозицію шляхом створення веганського, безглютенового або низькокалорійного меню, що сприятиме залученню нових категорій клієнтів, особливо серед молоді та відвідувачів, орієнтованих на здоровий спосіб життя.

Високий рівень сервісної культури є ще однією складовою конкурентної переваги ресторану. Сучасний споживач цінує не лише якість їжі, а й емоційний досвід, тому ресторан «САГЄРТ» має потенціал для посилення своєї ринкової позиції через розвиток сервісу, заснованого на індивідуальному підході до кожного клієнта. Важливим аспектом є систематичне підвищення кваліфікації персоналу, проведення тренінгів з етики обслуговування, комунікацій та стандартів гостинності. Такі ініціативи сприяють зміцненню корпоративної культури та підвищенню рівня клієнтської лояльності.

Окрему увагу варто приділити інноваціям у технологічному процесі приготування страв. Впровадження сучасних технологій, таких як sous-vide, індукційне приготування або пароконвекційне обладнання, дозволяє не лише зберігати поживну цінність продуктів, але й забезпечує стабільну якість страв при оптимальних витратах ресурсів. Це, у свою чергу, формує додану цінність для клієнтів і сприяє підвищенню репутації закладу як сучасного, технологічно оснащеного ресторану європейського рівня.

Таким чином, визначення та розвиток конкурентних переваг ПП «САГЄРТ» повинно базуватися на поєднанні традицій української гастрономії з сучасними європейськими стандартами сервісу та інноваційними рішеннями у сфері ресторанного менеджменту.

2. Комплексна оцінка внутрішнього потенціалу та ресурсного забезпечення підприємства. Другим етапом у процесі оцінки конкурентоспроможності є аналіз внутрішніх ресурсів, які визначають

потенціал підприємства до сталого розвитку та стратегічної стійкості.

Фінансові ресурси залишаються базовим чинником, що визначає можливості підприємства для інвестування у розвиток, модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення інтер'єру, закупівлю інноваційного обладнання та реалізацію ефективних маркетингових кампаній. У контексті сьогодення, коли бізнес в Україні функціонує в умовах макроекономічної нестабільності, раціональне управління фінансовими потоками стає ключовим аспектом підтримання конкурентоспроможності [52].

Технологічні ресурси також мають стратегічне значення. Для ресторану «САГЄРТ» доцільним є подальше впровадження цифрових інструментів управління бізнесом — систем електронного документообігу, CRM-систем для аналізу поведінки клієнтів, онлайн-платформ для бронювання столиків і доставки замовлень. Такі технологічні рішення дозволяють оптимізувати операційні процеси, скоротити витрати та підвищити рівень задоволення клієнтів. Не менш важливим є людський капітал підприємства. Саме кваліфікація, мотивація та корпоративна культура персоналу визначають стабільність бізнесу у складних умовах сучасного ринку. У цьому контексті доцільним є створення системи безперервного професійного навчання, а також впровадження мотиваційних програм, спрямованих на підвищення ефективності роботи працівників і зменшення кадрової плинності.

Отже, всебічна оцінка внутрішніх ресурсів ПП «САГЄРТ» дозволяє визначити не лише поточний стан підприємства, але й стратегічні резерви його розвитку, що є фундаментом для подальшого зміцнення конкурентних позицій на регіональному ринку ресторанних послуг.

3. Визначення ринкової позиції та аналіз частки підприємства на цільовому ринку. Визначення ринкової позиції підприємства є одним із ключових елементів оцінки його конкурентоспроможності, адже саме цей показник відображає, наскільки ефективно компанія здатна конкурувати в межах свого ринкового сегмента. Для ресторану «САГЄРТ» розрахунок частки ринку доцільно здійснювати шляхом порівняння обсягів його доходів з

сумарними доходами інших закладів, що функціонують у тому ж сегменті ресторанного бізнесу регіону — зокрема, середніх і преміум-ресторанів м. Одеси. Такий підхід дозволяє не лише кількісно оцінити позицію ресторану, а й виявити його вплив на конкурентне середовище [50].

Висока ринкова частка свідчить про ефективність стратегії розвитку, стійкий рівень клієнтської лояльності та сформований позитивний імідж бренду. У сучасних умовах українського ринку ресторанних послуг, який поступово відновлюється після кризових явищ, спричинених воєнним станом, підприємства, що демонструють стабільність доходів та зростання своєї частки, є показовими прикладами успішної адаптації до нових реалій економіки.

Оцінка ринкової позиції також передбачає аналіз споживчої поведінки та уподобань клієнтів, що має особливе значення для формування клієнтоорієнтованої стратегії. У практиці ресторанного бізнесу такі дослідження можуть здійснюватися за допомогою методів кількісного та якісного аналізу — опитувань, анкетувань, фокус-груп, моніторингу онлайн-відгуків і контент-аналізу соціальних мереж.

Для ресторану «САГЕРТ» особливо актуальним є регулярне збирання та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів через такі цифрові платформи, як TripAdvisor, Google Reviews, Instagram і Facebook. Це дозволяє оперативно реагувати на коментарі, визначати ключові чинники задоволення клієнтів (якість страв, рівень сервісу, атмосфера, швидкість обслуговування) та коригувати управлінські рішення відповідно до очікувань споживачів.

Наприклад, якщо за результатами онлайн-опитувань більшість клієнтів позитивно оцінює якість страв і професіоналізм персоналу, це підсилює репутацію ресторану як надійного та якісного закладу. Натомість зауваження щодо часу обслуговування чи різноманітності меню можуть стати орієнтиром для подальшого вдосконалення внутрішніх процесів. Такий підхід відповідає сучасним принципам data-driven management (управління на основі даних), що активно впроваджується у сфері послуг в Україні.

Отже, систематичний аналіз ринкової позиції дозволяє ресторану не лише

зберігати стійкі позиції, а й передбачати зміни споживчого попиту, формувати ефективну стратегію розвитку та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність у динамічному середовищі ресторанного ринку [50].

4. Аналіз впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства. Оцінка впливу зовнішнього середовища є обов'язковим етапом у процесі стратегічного аналізу конкурентоспроможності, оскільки саме зовнішні чинники формують контекст, у якому функціонує підприємство. Для ресторанного бізнесу, зокрема для ПП «САГЄРТ», вирішальними є економічні, правові, соціальні та технологічні фактори, що визначають умови його діяльності.

В економічному аспекті на діяльність ресторану істотно впливають інфляційні процеси, коливання валютного курсу, рівень купівельної спроможності населення, а також зміни у податковому та фінансовому законодавстві. Відповідно до Податкового кодексу України, підприємства ресторанного бізнесу повинні враховувати зміни у податкових ставках, що безпосередньо впливають на витрати — зокрема на закупівлю сировини, енергоносіїв, логістику та орендні платежі. Наприклад, зростання вартості імпортованих інгредієнтів або комунальних послуг потребує коригування цінової політики та оптимізації операційних витрат.

У межах правового середовища особливу роль відіграють Господарський кодекс України та Закон України «Про захист економічної конкуренції», які регламентують адаптацію суб'єктів господарювання до змін ринку та дотримання принципів чесної конкуренції. У сучасних умовах держава стимулює розвиток малого та середнього бізнесу через програми фінансової підтримки, пільгове кредитування та грантові ініціативи, що створює додаткові можливості для модернізації підприємств, таких як ПП «САГЄРТ».

Соціальні чинники також мають вагоме значення. Зокрема, в умовах сучасної України спостерігається зростання інтересу до здорового, збалансованого харчування, поширення вегетаріанства, флекситаріанства, безглютенних і низькокалорійних дієт. Ці тенденції, частково зумовлені

впливом європейських стандартів та зростанням обізнаності населення про здоров'я, визначають необхідність адаптації меню до потреб споживачів. У цьому контексті ресторан «САГЄРТ» може впроваджувати спеціалізовані меню відповідно до вимог Закону України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів», що гарантує прозорість походження інгредієнтів і відповідність страв стандартам безпеки [28].

Крім того, важливим чинником є технологічні зміни — активна цифровізація ресторанної галузі, використання онлайн-платформ для бронювання, мобільних додатків для доставки, систем лояльності та безконтактної оплати. Ці інновації стають не просто зручністю, а необхідною умовою конкурентоспроможності в умовах сучасного українського ринку.

Таким чином, вплив зовнішнього середовища на діяльність ПП «САГЄРТ» є багатовимірним і потребує постійного моніторингу. Гнучкість у реагуванні на економічні, соціальні та технологічні зміни забезпечує підприємству стратегічну стійкість, підвищує його адаптивність та створює умови для подальшого розвитку у складних ринкових умовах сучасної України.

5. Оцінка бізнес-стратегії підприємства. Оцінювання стратегій, які застосовуються підприємством для забезпечення конкурентоспроможності, є одним із ключових аспектів стратегічного управління. Саме ефективність обраної стратегії визначає здатність ресторану «САГЄРТ» досягати своїх короткострокових і довгострокових цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільне зростання навіть за умов економічної нестабільності, викликані сучасними викликами в Україні.

Однією з найпоширеніших і водночас найрезультативніших стратегій у сучасному ресторанному бізнесі є стратегія диференціації. Її суть полягає у створенні унікальної ціннісної пропозиції для споживача, що дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів і формувати власний імідж на ринку. Для ресторану «САГЄРТ» реалізація цієї стратегії може передбачати акцент на якості сировини, використанні локальних, органічних і сезонних продуктів, дотриманні екологічних принципів у виробництві та пропонуванні

інноваційного меню, яке відповідає сучасним гастрономічним трендам.

Особливої актуальності така стратегія набуває в умовах сучасної України, де зростає попит на здорове харчування, натуральні продукти та усвідомлене споживання. Використання локальних українських інгредієнтів не лише відповідає трендам сталого розвитку, а й сприяє підтримці національного виробника, що узгоджується із сучасною економічною політикою держави. Крім того, ресторан може формувати власну конкурентну перевагу через атмосферу гостинності, унікальний дизайн приміщення, культурну автентичність та високу якість обслуговування, що відповідає європейським стандартам сервісу.

Водночас ефективність стратегії диференціації потребує постійного моніторингу результатів її реалізації. Доцільно проводити регулярний аналіз фінансових показників, відгуків споживачів, повторних візитів клієнтів та динаміки продажів окремих категорій страв. Це дозволить виявити, наскільки обрана стратегія дійсно створює додану цінність для споживача і чи приносить вона підприємству бажані економічні результати.

Поряд із цим, альтернативним або додатковим напрямом може бути стратегія зниження витрат. Її основна мета — досягнення конкурентних переваг шляхом оптимізації витратних процесів, підвищення ефективності операційного управління та раціонального використання ресурсів. У випадку ресторану «САГЄРТ» реалізація цієї стратегії може передбачати:

- централізацію закупівель продуктів у місцевих постачальників для зменшення логістичних витрат;
- впровадження систем енергозбереження та утилізації відходів;
- автоматизацію управлінських процесів через використання POS-систем, CRM-програм та онлайн-сервісів бронювання;
- цифровізацію маркетингу, зокрема активне використання соціальних мереж та аналітики споживчої поведінки для зменшення витрат на традиційну рекламу.

Оптимальним підходом для сучасного ресторанного бізнесу є поєднання

елементів диференціації та зниження витрат, що відповідає концепції гібридної стратегії. Такий підхід дозволяє ресторану одночасно пропонувати унікальну цінність клієнтам і підтримувати ефективність бізнес-моделі, що є особливо важливим у сучасних українських умовах, коли ринок характеризується високою невизначеністю та мінливістю споживчого попиту.

6. Порівняльно-аналітичне дослідження діяльності підприємства у контексті конкурентного середовища.. Порівняння діяльності ресторану «САГЕРТ» із його ключовими конкурентами є важливим етапом у процесі стратегічного аналізу, оскільки саме воно дозволяє визначити реальний рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку ресторанних послуг. Метою такого аналізу є виявлення сильних і слабких сторін як власного підприємства, так і його конкурентів, що створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Для цього доцільно здійснити порівняльний аналіз за ключовими параметрами: цінова політика, асортимент страв, рівень якості обслуговування, маркетингові стратегії, імідж бренду, наявність програм лояльності та рівень цифрової інтеграції. Наприклад, якщо конкуренти ресторану «САГЕРТ» пропонують подібні страви, але за нижчими цінами, це може сигналізувати про необхідність оптимізації власної цінової політики або посилення акценту на унікальній якості продукту. Якщо ж конкуренти мають більш активну маркетингову присутність у цифровому середовищі — необхідно розширити власні комунікаційні канали, зокрема через таргетовану рекламу, співпрацю з фуд-блогерами, інфлюенсерами та гастрономічними спільнотами.

Важливо також враховувати нематеріальні аспекти конкуренції, такі як імідж бренду, емоційна залученість клієнтів, атмосфера закладу та унікальні елементи дизайну. У сучасному українському контексті, де споживачі дедалі більше орієнтуються на емоційний досвід і соціальну відповідальність бізнесу, ресторан може використовувати це як стратегічну перевагу, підкреслюючи свою локальність, участь у соціальних ініціативах або підтримку українських виробників [14].

Порівняльний аналіз дозволяє не лише визначити позицію ресторану на ринку, але й сформувавши чітку дорожню карту розвитку, яка охоплює напрями вдосконалення меню, покращення сервісу, впровадження інновацій та розширення клієнтської бази.

Таким чином, модель оцінки конкурентоспроможності підприємства має бути динамічною та багатофакторною, включаючи як внутрішні аспекти (ресурси, управлінські підходи, якість обслуговування), так і зовнішні впливи (економічне середовище, соціальні тренди, державне регулювання). Її практичне застосування забезпечує можливість своєчасного коригування бізнес-стратегії, підтримання конкурентних переваг і досягнення стратегічної стійкості підприємства на українському ринку ресторанних послуг [62].

3.2. Напрями вдосконалення конкурентоспроможності та забезпечення стратегічної стійкості діяльності ПП «САГЄРТ»

З урахуванням результатів проведеного аналізу конкурентоспроможності приватного підприємства «САГЄРТ» доцільно запропонувати комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності його функціонування, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової стратегічної стійкості в умовах сучасного українського економічного середовища.

У контексті післявоєнного відновлення економіки України та зростаючої конкуренції у сфері ресторанного бізнесу, особливо у великих містах, підприємствам необхідно не лише підтримувати поточний рівень прибутковості, але й активно впроваджувати інноваційні управлінські, маркетингові та технологічні рішення. Підвищення конкурентоспроможності ПП «САГЄРТ» можливе за рахунок удосконалення системи стратегічного менеджменту, модернізації операційних процесів, посилення клієнтоорієнтованості та адаптації до сучасних ринкових тенденцій, зокрема

цифровізації обслуговування і розвитку онлайн-сервісів.

Важливим напрямом є також оптимізація витрат і раціональне використання ресурсного потенціалу, що дозволить підприємству ефективніше реагувати на коливання попиту, зміни у споживчих вподобаннях та макроекономічні виклики. Крім того, враховуючи зростання значення соціальної відповідальності бізнесу, ресторану доцільно інтегрувати принципи сталого розвитку у свою діяльність — зокрема, підтримувати локальних виробників, впроваджувати екологічні стандарти у використанні сировини та енергоефективні технології.

Усі ці заходи сприятимуть зміцненню ринкової позиції підприємства, підвищенню рівня довіри споживачів і забезпеченню стабільного розвитку в умовах сучасної української економіки.

Основні рекомендаційні напрями щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості ПП «САГЕРТ» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Рекомендаційні напрями підвищення конкурентоспроможності та стратегічної стійкості ПП «САГЕРТ»

№	Напрямок удосконалення	Зміст рекомендації	Очікуваний результат	Перспектива реалізації
1	2	3	4	5
1	Маркетингова стратегія та брендинг	Розробити оновлену маркетингову стратегію з урахуванням сучасних тенденцій ресторанного ринку України. Акцентувати увагу на розвитку фірмового стилю, позиціонуванні бренду як поєднання якості, українських гастрономічних традицій та сучасного сервісу. Активно використовувати соціальні мережі (Instagram, TikTok, Telegram) для залучення молодіжної аудиторії.	Підвищення впізнаваності бренду, збільшення клієнтської бази, зміцнення іміджу закладу.	Коротко-строкова (6–12 місяців)
2	Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів	Впровадити систему управління якістю (наприклад, за стандартом ISO 9001) для вдосконалення контролю за обслуговуванням, закупівлями та складським обліком. Застосовувати сучасні CRM-системи для координації роботи персоналу та взаємодії з клієнтами.	Зниження витрат, підвищення операційної ефективності, покращення якості сервісу.	Середньо-строкова (1–2 роки)
3	Розвиток цифрових сервісів	Створити мобільний додаток або вдосконалити онлайн-платформу для бронювання столиків, замовлення їжі з доставкою, програми лояльності та персональних знижок. Використовувати аналітику клієнтських даних для формування індивідуальних пропозицій.	Підвищення рівня клієнтоорієнтованості, зростання кількості замовлень онлайн, зміцнення конкурентних позицій у цифровому середовищі.	Коротко-строкова (до 1 року)
4	Асортиментна політика та гастрономічні інновації	Розширити меню, включивши страви для спеціалізованих груп споживачів (веганів, спортсменів, людей із непереносимістю глютену). Використовувати локальні та органічні продукти, впровадити концепцію «здорового харчування».	Задоволення запитів різних цільових груп, формування позитивного іміджу сучасного ресторану, підвищення середнього чека.	Середньо-строкова (1–2 роки)

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5
5	Управління персоналом та корпоративна культура	Запровадити систему постійного професійного розвитку персоналу: курси з сервісу, комунікацій, тайм-менеджменту. Формувати корпоративну культуру, орієнтовану на якість і командну роботу. Мотивувати працівників через бонусні програми.	Зростання продуктивності, підвищення якості обслуговування, зменшення плинності кадрів.	Постійно (довгострокова перспектива)
6	Соціальна відповідальність і сталий розвиток	Впровадити політику екологічної відповідальності: сортування відходів, зменшення використання пластику, енергоефективне обладнання. Підтримувати місцевих виробників і фермерів.	Підвищення репутації ресторану, формування позитивного іміджу соціально відповідального бізнесу.	Довгострокова (2–3 роки)
7	Розширення ринкової присутності	Розглянути можливість відкриття нових локацій у спальних районах міста або у форматі франшизи. Впровадити кейтерингові послуги для корпоративних клієнтів та урочистих подій.	Диверсифікація джерел доходу, підвищення ринкової частки, зменшення ризиків залежності від одного сегмента.	Довгострокова (3–5 років)
8	Інноваційні маркетингові інструменти	Використовувати нейромаркетинг, відеорекламу, AR/VR-технології для візуального ознайомлення з меню та атмосферою закладу. Проводити тематичні заходи, дегустації, кулінарні майстер-класи для клієнтів.	Формування емоційного зв'язку з брендом, збільшення лояльності клієнтів, покращення сприйняття бренду.	Короткострокова (до 1 року)
9	Фінансова стійкість та ризик-менеджмент	Створити резервний фонд для забезпечення фінансової стабільності в умовах нестабільної економічної ситуації. Оптимізувати структуру витрат, проводити щорічний аудит для підвищення фінансової прозорості.	Зміцнення фінансової стійкості, зменшення ризиків, пов'язаних із коливаннями ринку.	Постійно
10	Партнерські програми та колаборації	Розробити партнерські проєкти з місцевими кав'ярнями, кондитерськими, готелями, туристичними агентствами. Співпраця з блогерами та інфлюенсерами для популяризації бренду.	Розширення аудиторії, збільшення клієнтопотуку, зміцнення ділової репутації.	Короткострокова (6–12 місяців)

Узагальнюючи результати проведеного аналізу та представлені рекомендаційні напрями, можна зробити висновок, що підвищення конкурентоспроможності ПП «САГЕРТ» має відбуватися шляхом системного вдосконалення усіх складових діяльності підприємства — від маркетингової та операційної до кадрової й інноваційної. Запропоновані заходи є взаємопов'язаними та спрямованими на формування стабільної конкурентної позиції ресторану на ринку послуг громадського харчування міста Одеса та в регіоні загалом.

У сучасних умовах, коли український ресторанний бізнес функціонує в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та змін у споживчій поведінці, особливого значення набуває гнучкість управлінських рішень і здатність підприємства швидко адаптуватися до ринкових викликів. Впровадження інноваційних маркетингових інструментів, цифрових технологій та розширення асортименту відповідно до актуальних споживчих трендів (здорове харчування, локальні продукти, веганські страви) забезпечить підвищення привабливості бренду та зміцнення довіри клієнтів.

Оптимізація внутрішніх бізнес-процесів, автоматизація управлінських функцій і використання CRM-систем сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємства, зниженню операційних витрат і покращенню якості обслуговування. Не менш важливим чинником є розвиток кадрового потенціалу — регулярне навчання персоналу, підвищення рівня мотивації та формування корпоративної культури, орієнтованої на клієнта. Це дозволить зміцнити конкурентну позицію ресторану через стабільно високий рівень сервісу.

У сучасному українському контексті також необхідно приділяти увагу аспектам соціальної відповідальності бізнесу та сталого розвитку. Запровадження екологічно дружніх практик, підтримка місцевих виробників і благодійні ініціативи підвищують суспільну довіру та формують позитивний імідж підприємства. Крім того, розвиток франчайзингових напрямів або партнерських програм відкриває нові можливості для масштабування бізнесу, розширення ринку збуту та зміцнення фінансової стійкості.

Отже, реалізація зазначених рекомендацій сприятиме не лише підвищенню конкурентоспроможності ПП «САГЄРТ», але й забезпеченню його стратегічної стійкості в довгостроковій перспективі. Комплексний підхід, що поєднує інноваційні, управлінські та соціально орієнтовані рішення, дає змогу підприємству не лише утримати свої позиції на ринку, а й створити умови для сталого розвитку та розширення діяльності у післявоєнний період відновлення економіки України.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розроблено та обґрунтовано рекомендаційні заходи, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності та забезпечення стратегічної стійкості приватного підприємства «САГЄРТ» у сучасних економічних умовах. Проведений аналіз підтвердив, що ефективність функціонування підприємства на ринку ресторанних послуг значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, раціонально використовувати наявні ресурси та своєчасно впроваджувати інновації в управлінську, маркетингову та операційну діяльність.

Запропонована модель оцінки конкурентоспроможності підприємства є комплексною системою, що включає аналіз конкурентних переваг, оцінку внутрішніх ресурсів, дослідження ринкової позиції та зовнішніх факторів впливу, а також порівняльний аналіз із ключовими конкурентами. Такий підхід дає можливість отримати цілісну картину ринкових можливостей і загроз, визначити стратегічні напрями розвитку та сформулювати ефективні управлінські рішення.

Розроблені рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ПП «САГЄРТ» передбачають низку практичних заходів, серед яких — удосконалення маркетингової політики, цифровізація процесів обслуговування клієнтів, впровадження CRM-систем, підвищення рівня сервісу, оптимізація

витрат, розвиток кадрового потенціалу та посилення корпоративної культури. Особлива увага приділяється формуванню клієнтоорієнтованої стратегії, яка базується на персоналізації обслуговування, розширенні меню з урахуванням сучасних тенденцій здорового харчування та сталого розвитку.

В умовах воєнного стану, економічної турбулентності та зміни споживчих пріоритетів в Україні стратегічна стійкість підприємства визначається не лише його фінансовими результатами, але й здатністю ефективно реагувати на виклики середовища, підтримувати гнучкість управління, розвивати партнерські зв'язки та впроваджувати соціально відповідальні практики. Підприємства, що поєднують економічну ефективність із соціальною відповідальністю, демонструють вищий рівень довіри споживачів та стабільність у довгостроковій перспективі.

Отже, реалізація запропонованих у розділі заходів забезпечить підвищення конкурентоспроможності ПП «САГЄРТ» за рахунок раціонального використання ресурсів, впровадження інновацій, зміцнення бренду та розширення клієнтської бази. Це, у свою чергу, сприятиме досягненню стратегічної стійкості підприємства, його адаптації до сучасних економічних викликів та формуванню конкурентних переваг у посткризовий період відновлення національної економіки.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз теоретичних, методичних та практичних аспектів формування й забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Розглянуто еволюцію наукових підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» та встановлено, що у сучасній економічній науці воно трактується як комплексна характеристика здатності суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, створювати й утримувати конкурентні переваги, забезпечуючи стійкість розвитку навіть в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Сучасне розуміння конкурентоспроможності охоплює фінансову стабільність, ефективне управління ресурсами, здатність до інновацій, цифрову трансформацію, адаптивність до економічних змін, соціальну відповідальність та орієнтацію на потреби споживачів. Особливої актуальності ці аспекти набувають у контексті сучасних викликів для України, зумовлених воєнним станом, зміною логістичних ланцюгів, підвищенням витрат на енергоресурси та необхідністю відновлення бізнесу в післякризовий період.

У процесі дослідження проведено комплексний аналіз стану конкурентоспроможності приватного підприємства «САГЕРТ», що функціонує на ринку ресторанних послуг міста Одеси. На основі зібраних даних визначено основні сильні сторони підприємства — високу якість обслуговування, використання свіжих локальних продуктів, екологічність страв, привабливий інтер'єр, а також гнучкість маркетингової політики. Водночас виявлено певні слабкі сторони, зокрема обмежений асортимент страв для спеціалізованих категорій споживачів (вегетаріанців, осіб із дієтичними обмеженнями), недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів і потребу в оновленні маркетингової стратегії.

Розроблена у роботі модель оцінки конкурентоспроможності включає кілька взаємопов'язаних етапів: аналіз конкурентних переваг, оцінку

внутрішніх ресурсів, дослідження ринкової позиції, вивчення впливу зовнішнього середовища та порівняльний аналіз із конкурентами. Такий підхід забезпечує системне бачення поточного стану підприємства, дозволяє ідентифікувати можливості для розвитку й ефективно формувати стратегії підвищення конкурентоспроможності.

На основі проведеного аналізу сформовано комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на посилення позицій ПП «САГЄРТ» на ринку ресторанних послуг. Зокрема, запропоновано:

1. удосконалити маркетингову стратегію через активне використання цифрових інструментів (соціальні мережі, таргетинг, контент-маркетинг);
2. запровадити систему лояльності для постійних клієнтів;
3. розширити асортимент страв з урахуванням сучасних тенденцій здорового харчування;
4. підвищити рівень клієнтського сервісу шляхом навчання персоналу та впровадження персоналізованих послуг;
5. оптимізувати витрати через співпрацю з місцевими виробниками, впровадження енергоощадних технологій і цифрових систем обліку.

Важливою складовою стратегічної стійкості підприємства визначено ефективне стратегічне управління, орієнтоване на довгострокові цілі, інноваційність та соціальну відповідальність. У сучасних умовах українського ринку виживання та розвиток бізнесу залежать від здатності швидко адаптуватися до економічних коливань, підтримувати репутацію надійного роботодавця, забезпечувати якісний клієнтський досвід та сприяти розвитку локальної економіки.

Проведене дослідження підтверджує, що підвищення конкурентоспроможності підприємства можливе лише за умови комплексного підходу — поєднання стратегічного бачення, інноваційних підходів до управління, ефективного використання ресурсів і активного впровадження цифрових технологій. Для ПП «САГЄРТ» реалізація запропонованих заходів сприятиме зміцненню конкурентних позицій, підвищенню рентабельності,

розширенню клієнтської бази та забезпеченню довготривалої стратегічної стійкості на ринку.

Таким чином, результати кваліфікаційної роботи підтверджують, що конкурентоспроможність підприємства виступає не лише ключовим чинником його економічного успіху, а й важливою умовою забезпечення сталого розвитку бізнесу в Україні. В умовах післявоєнного відновлення національної економіки, ефективне управління конкурентними перевагами та стратегічна орієнтація на інновації стають основою стабільності та довгострокового процвітання підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Асланян О. І. Аналіз впливу інноваційної діяльності на конкурентоспроможність підприємств. Економічний простір. - 2024. - № 189. - С. 52-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_11.

2. Балдинюк, В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35> (дата звернення: 03.10.2025).

3. Березіна Л. М., Вараксіна О. В., Олійник А. С., Рак А. Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. Агросвіт. 2021. № 21-22. С. 35–42. DOI: 10.32702/2306-6792.2021.21.35 (дата звернення: 28.10.2025).

4. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-82> (дата звернення: 03.10.2025).

5. Брінь П. В., Мохамад Нехме, Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки. Причорноморські економічні студії. 2021. Випуск 64. С. 36-43. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/64_2021/9.pdf (дата звернення: 25.09.2025).

6. Воздвиженський В. В., Тітова М.С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. - 2024. - № 2. - С. 58-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evddtu_2024_2_9.

7. Галаган Т. І., Патретна О. М. Конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання. Ефективна економіка. - 2024. - № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_10_71 (дата звернення: 13.12.2025).

8. Гойдаш Ю.Р., Тетерін О.А. Проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах війни. Економіка підприємства:

сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали дванадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 8 вересня 2023 р. Одеса: ОНЕУ, 2023. С. 27-29. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d1f885b7-3096-4786-937f-04bacc21a2d/content> (дата звернення: 03.01.2026)

9. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З. Формування системи конкурентоспроможності суб'єктів підприємництва в умовах цифровізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Вид-во: Біла К.О. 2023. С. 121–186.

10. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онищук В.С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 5-6 (306-307). С. 91–100. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-5-6-306-307-91-100 (дата звернення: 05.01.2026).

11. Гужавіна І. В., Раздорожна Д. Д. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств. Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 11 – 12 лютого 2021 року) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. – Київ, 2021. – С. 21-24. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/n_9074_59003267.pdf (дата звернення: 10.12.2025).

12. Гужавіна І. В., Раздорожна Д.Д. Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 1. С. 51-55. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.015155.

13. Денисенко М. П., Приймак В.І., Байда Б.Ф. Стратегічний менеджмент організацій в умовах змін. Інвестиції: практика та досвід. - 2023. - № 18. - С. 13-17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2023_18_4.

14. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник.- Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. - 340 с.

15. Економіка підприємства. Навчальний посібник для здобувачів вищої

освіти / Н. Ю. Рекова, Є. О. Підгора, В. В.Ровенська, В. С. Рижиков, О. В. Латишева, І. Ю. Єрфорт, Т. П. Гітіс, І. І. Смирнова, С. В. Касьянюк. Краматорськ : ДДМА, 2021. – 236 с.

16. Економіка підприємства: підручник / Ковальська Л.Л., Кривов'язюк І.В. - Київ: Видавничий дім «Кондор» - 2020. - 700 с.

17. Економічна діагностика: підручник / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. – Харків: УкрДУЗТ, 2022. – 284 с.

18. Економічні та соціальні детермінанти конкурентоспроможності підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. Лопатинського Ю.М., Зибаревої О.В.- Чернівці: Технодрук, 2023. - 572 с.

19. Євтушенко Н.О., Варніцький В.В. Конкурентоспроможності підприємства: поняття, підходи та методи оцінки. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». Київ : ДУТ. 2021. №3(37). С. 12-17. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.030202.

20. Євтушенко Н.О., Гончар Д.К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». Київ : ДУТ. 2021. №1 (35). С 16-21. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.011621.

21. Євтушенко Н.О., Пільник Т.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність, підходи та принципи формування. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». Київ : ДУТ. 2022. №3-4 (40). С. 29-34. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2724/2617> (дата звернення: 15.09.2025).

22. Єрмаков М. С. Інтеграція ризик-менеджменту в стратегічне планування як фактор підвищення конкурентоспроможності малих та середніх підприємств. Зб. наук. праць Міжнародної науково-практичної конференції: Економіка і менеджмент 2025: Перспективи інтеграції та інноваційного розвитку. Том.6. Дніпро. Біла К. О. 2025 С.71-74. URL: <https://confcontact.com/2025-ekonomika-i-menedzhment/Zbirnyk-konferentsiyi-2025-Tom-6.pdf> (дата звернення: 05.11.2025).

23. Закон України «Про виробництво та обіг органічної сільськогосподарської продукції та сировини». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/425-18>. (дата звернення: 20.09.2025).

24. Закон України «Про електронну комерцію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19> (дата звернення: 20.09.2025).

25. Закон України «Про захист економічної конкуренції». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 10.09.2025).

26. Закон України «Про захист персональних даних». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17> (дата звернення: 10.09.2025).

27. Закон України «Про захист прав споживачів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12>. (дата звернення: 11.09.2025).

28. Закон України «Про інформацію для споживачів щодо харчових продуктів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2639-19> (дата звернення: 10.09.2025).

29. Закон України «Про інформацію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12> (дата звернення: 11.09.2025).

30. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>. (дата звернення: 10.09.2025).

31. Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2157-14> (дата звернення: 12.09.2025).

32. Закон України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (дата звернення: 10.09.2025).

33. Закон України «Про рекламу». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-вр> (дата звернення: 12.09.2025).

34. Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17> (дата звернення: 10.09.2025).

35. Ільченко, Т. Моделі та механізми формування системи управління

конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12> (дата звернення: 03.10.2025).

36. Касич А., Асцатрян А. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-107> (дата звернення: 18.10.2025).

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

38. Котенко С. І., Оніщенко С.В., Корж А.Є. Дослідження впливу системи управління організаційним розвитком підприємства на його конкурентоспроможність. Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка. - 2022. - № 4. - С. 240-247. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2022_4_27 (дата звернення: 30.09.2025).

39. Крайнік О. М., Бобко Н.А. Стратегічний менеджмент у стартапах: практики впровадження бізнес-стратегій для досягнення стійкого розвитку. Економіка харчової промисловості. - 2023. - Т. 15, Вип. 4. - С. 44-50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2023_15_4_7 (дата звернення: 28.11.2025).

40. Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: ФОП Панов А. М. 2024.- 224 с.

41. Куцик В. І., Душенко О. А. Інноваційні стратегії управління підприємствами торгівлі в контексті сучасних викликів економіки. Інфраструктура ринку. 2024. №79. С. 8-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastructure79-2> (дата звернення: 16.10.2025).

42. Куцик П., Лупак Р., Щупаківський Р., Качан О., Вірт М. Концептуальні засади узгодження галузевих структурних зрушень із потребами забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах цифрових трансформацій. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. №2 (55). С. 346–361. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.2.55.2024.4284> (дата звернення: 18.12.2025).

43. Лагодієнко Н. В. Стратегічний контроль сталого менеджменту

підприємств // Modern economics. - 2023. - № 39. - С. 89-94. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2023_39_15.

44. Лінчевський С. О., Дранус Л.С. Конкурентоспроможність підприємств: порівняльний аналіз класичних та сучасних підходів. Ефективна економіка. - 2025. - № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_80 (дата звернення: 15.10.2025).

45. Ліпич Л.Г. Економіка підприємства : підручник. - Луцьк: Вежа-Друк, 2021. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). – Об'єм даних 14,95 Мб. URL: <https://surl.li/gsmuqt> (дата звернення: 06.12.2025).

46. Міро М. І., Іванова М.І. Вплив креативності та адаптивності на конкурентоспроможність підприємства в контексті інтеграції сталості та сталого розвитку. Ефективна економіка. - 2025. - № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_5_42.

47. Мохненко, А., Кішка, І. Модель підвищення конкурентоспроможності підприємств у контексті Євроінтеграційного розвитку. Сталий розвиток економіки. 2025. №5. С. 21-25. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-3> (дата звернення: 23.11.2025).

48. Некрасова Л., Науменко Ю. Державна політика формування конкурентного середовища підприємств та стратегії забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах відновлення економіки України // MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS, 2025 (4). С. 234–242. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-29> (дата звернення 03.12.2025).

49. Носаченко О.А., Ковальов А.І. Методичні засади управління резервами підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств. Науковий вісник ОНЕУ. 2023. - № 5-6 (306-307). - С. 101 – 108. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/306-307/pdf/101-108.pdf> (дата звернення: 09.11.2025).

50. Носирев О. О. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Науковий вісник

Одеського національного економічного університету. - 2022. - № 11-12. - С. 110-122. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2022_11-12_17 (дата звернення: 04.11.2025).

51. Омельченко Т. Конкуентоспроможність українських підприємств у умовах війни. Економіка і організація управління. 2022. Вип. 3. ч. 47. С. 94-102. <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.3.10> (дата звернення: 28.11.2025).

52. Петриняк У. Я. Система управління та конкурентоспроможність бізнес-структур в умовах глобалізації. Підприємництво: сучасні виклики, тренди та трансформації: колективна монографія / за заг. ред. Гринько Т.В. Видво: Біла К.О. 2023. С. 225–246.

53. Податковий кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 12.09.2025).

54. Пронько Л. М., Токар К. С. Маркетингова стратегія у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10164> (дата звернення: 03.04.2025).

55. Савченко С. М., Рогова С.А. Вплив інноваційної діяльності на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. Ефективна економіка. - 2025. - № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_6_95.

56. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. Економіка та суспільство. 2023. № 58. С. 1-6. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-102> (дата звернення: 03.01.2026).

57. Скочиляс Н. В. Вплив цифровізації на стійкість і конкурентоспроможність ланцюгів постачання. Ефективна економіка. - 2024. - № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_4_81. (дата звернення: 26.12.2025).

58. Смесова В. Л., Бондаренко Л.А. Конкуентоспроможність як основа соціально-економічного розвитку та економічної безпеки регіонів. Інвестиції: практика та досвід. - 2024. - № 1. - С. 5-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2024_1_3 (дата звернення: 08.11.2025).

59. Соболева Г.Г. Теоретичні основи конкурентної стратегії та конкурентоспроможності підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. Vol. 3. 2024. №. 3. С. 19-26. URL: DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240303.03> (дата звернення: 03.01.2026).

60. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України,. Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС,. 2021. -208 с.

61. Сусліков С. В., Клименко М. А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. *ECONOMICS: time realities*. 2023. №3(67). С. 56-64. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No3/56.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).

62. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навчальний посібник / Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. - Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. - 220 с. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049> (дата звернення: 15.10.2025).

63. Хачатрян В. В. Науково-методичні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності вітчизняного підприємства на міжнародному ринку. *ECONOMICS: time realities*. 2021. №2(54). С. 92-98. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/92.pdf> (дата звернення: 05.12.2025).

64. Черевко Г., Коцай В. Циркулярна економіка, соціальна відповідальність та конкурентоспроможність підприємства. *Аграрна економіка*. - 2023. - Т. 16, № 3-4. - С. 15-26. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ae_2023_16_3-4_4.

65. Шевченко Л. С. Конкурентоспроможність бізнесу (підприємства): навч. посіб.у питаннях і відповідях. - Харків: Право, 2022. – 312 с.

66. Шишковський С.В., Одінцева О. О. Сучасні методи підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1886/1816>

(дата звернення: 01.12.2025).

67. Ansoff I. Strategic management, Wiley, New York, 1979. – 236 p.

68. Karl Marx on Society and Social Change: With Selections by Friedrich Engels. University of Chicago Press. 1975. 248 p.

69. Kotler P., Armstrong G. Principles of marketing. Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York, 1989. 661 p.

70. Kotler P., Turner R. E. Marketing Management, – Prentice Hall Canada inc. Ontario, 1995. 824 p.

71. Porter M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press, 1998. 422 p.

72. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. HBR. March–April 1990. URL: <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations> (дата звернення: 12.09.2025).

73. Thompson A. A. Strategic Management : Concept and Cases / Thompson A. A., Strickland A. J., 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Етапи еволюції економічної думки щодо формування конкурентоспроможності підприємства

Історичний період	Об'єкт наукового дослідження	Ключові особливості економічної думки	Характеристика економічного середовища періоду	Провідні теоретичні концепції конкурентоспроможності
XVII–XIX ст.	Окремі фактори конкурентоспроможності та інструменти їх регулювання	Формування первинних уявлень про конкуренцію як рушійну силу ринкової економіки; домінування ідей класичної політичної економії (А. Сміт, Д. Рікардо)	Промислова революція; розвиток механізованого виробництва; становлення ринків досконалої конкуренції; зародження монополій	Концепція цінової конкуренції; перевага факторного підходу
Перша половина XX ст.	Групи факторів конкурентоспроможності та інструменти їх оптимізації	Перехід від емпіричного до системного аналізу; розвиток кейнсіанських і неокласичних теорій ефективності виробництва	Індустріалізація економіки; формування ринків монополістичної та олігополістичної конкуренції; концентрація капіталу	Теорія ефективного управління та організаційних переваг
Друга половина XX ст.	Механізми формування конкурентних переваг підприємства	Поширення стратегічного підходу до аналізу конкурентоспроможності (М. Портер, І. Ансофф, Ф. Котлер); визнання ролі інновацій	Активна динаміка ринкових змін; поява компаній-«новаторів», які витісняють традиційних лідерів	Концепція стратегічного управління та інноваційної конкурентоспроможності
1990-ті рр. – початок XXI ст.	Алгоритми та моделі ведення конкурентної боротьби	Формування синергетичного та інтеграційного підходів; посилення міжфірмової взаємодії; поява ідеї «кооперуючої конкуренції»	Глобалізація, розвиток інформаційних технологій, формування мережевої економіки	Теорія співконкуренції (coopetition) та глобальної конкурентоспроможності
2020-ті рр. і надалі	Цифрові та соціально-орієнтовані чинники конкурентоспроможності	Орієнтація на сталий розвиток, цифровізацію бізнес-процесів, ESG-принципи, гнучкість та адаптивність підприємств	Постіндустріальна економіка, наслідки пандемії COVID-19, війна в Україні, енергетичні та логістичні виклики, цифрова трансформація	Концепції цифрової конкурентоспроможності, стійкого розвитку та адаптивного менеджменту

ДОДАТОК Б

Порівняльна характеристика основних моделей стратегічного аналізу конкурентоспроможності підприємства

Модель стратегічного аналізу	Зміст та ключові аналітичні характеристики	Практичне значення та можливості застосування для ПП «САГЕРТ»
SWOT-аналіз	Дає змогу виявити сильні (Strengths) та слабкі (Weaknesses) сторони підприємства, а також зовнішні можливості (Opportunities) і загрози (Threats). Формує основу для розроблення стратегічних альтернатив розвитку.	Використовується для систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників впливу, визначення стратегічних пріоритетів та формування цілей розвитку ресторану з урахуванням ринкових ризиків.
SPACE-аналіз	Оцінює стратегічне положення підприємства за чотирма параметрами: фінансова сила, конкурентоспроможність, стабільність середовища та привабливість галузі. Дає змогу обґрунтувати вибір оптимальної стратегії.	Дозволяє підприємству визначити, який тип стратегії (агресивна, конкурентна, консервативна чи захисна) є найбільш ефективним для забезпечення стабільності діяльності ПП «САГЕРТ» у сучасних умовах українського ринку.
PEST-аналіз	Передбачає дослідження впливу політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів макросередовища на діяльність підприємства.	Сприяє ідентифікації зовнішніх викликів, таких як зміни у податковому законодавстві, інфляційні коливання, соціальні тренди та технологічні інновації, що особливо актуально в умовах воєнного стану та відновлення економіки України.
Модель «П'яти сил Портера»	Базується на оцінці конкурентного середовища через п'ять ключових ринкових сил: загроза нових учасників, сила постачальників, сила споживачів, загроза товарів-замінників і рівень конкуренції між існуючими гравцями.	Дозволяє глибше оцінити інтенсивність конкурентної боротьби на ринку ресторанних послуг Одеси, визначити позицію ПП «САГЕРТ» відносно основних конкурентів і сформулювати стратегію зміцнення ринкових позицій.

ДОДАТОК В

Прогнозовані напрями підвищення конкурентоспроможності ресторану «САГЄРТ».

З метою зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової стратегічної стійкості ресторану «САГЄРТ» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення продуктової, технологічної, управлінської та маркетингової складових діяльності підприємства.

1. Диверсифікація та розширення асортименту продукції.

Одним із ключових напрямів підвищення конкурентоспроможності є формування більш гнучкої продуктової політики. Рекомендується запровадити:

- ✓ спеціальні позиції у меню для споживачів із особливими харчовими потребами — веганські, безглютенові, низькокалорійні страви;
- ✓ сезонне оновлення меню з урахуванням локальної сировини та гастрономічних трендів.

Такі заходи дозволять підвищити лояльність споживачів і залучити нові цільові аудиторії, орієнтовані на здорове та екологічно відповідальне харчування.

2. Інтеграція сучасних цифрових технологій у діяльність підприємства.

У сучасних умовах цифрової трансформації ресторанного бізнесу впровадження інновацій є важливою складовою конкурентних переваг. Пропонується:

- ✓ створення мобільного додатку для попереднього замовлення, доставки та накопичення бонусів у межах програми лояльності;
- ✓ автоматизація системи обліку витрат, управління запасами та персоналом через інтегровані CRM- і ERP-рішення.

Це сприятиме підвищенню ефективності управлінських процесів, зниженню операційних витрат і поліпшенню клієнтського досвіду.

3. Оптимізація витратної політики підприємства.

З метою забезпечення стабільності фінансових результатів ресторану пропонується:

- ✓ розширення кола постачальників, зокрема через співпрацю з місцевими виробниками сільськогосподарської продукції;

- ✓ впровадження енергоощадних технологій (світлодіодне освітлення, сучасні системи вентиляції та охолодження).

Ці кроки дозволять знизити собівартість продукції, забезпечити контроль витрат та підвищити екологічну відповідальність бізнесу відповідно до європейських стандартів сталого розвитку.

4. Удосконалення маркетингових стратегій та комунікацій.

В умовах високої конкуренції особливого значення набуває підвищення впізнаваності бренду ресторану. Доцільно реалізувати такі заходи:

- ✓ посилення присутності у соціальних мережах (Instagram, Facebook, TikTok) шляхом створення якісного контенту та таргетованої реклами;

- ✓ налагодження співпраці з відомими фуд-блогерами, гастрономічними інфлюенсерами та локальними медіа-платформами.

Активна маркетингова політика сприятиме формуванню позитивного іміджу закладу та підвищенню впізнаваності бренду серед місцевих споживачів і туристів.

5. Підвищення якості обслуговування та розвитку персоналу.

Якість сервісу залишається одним із визначальних чинників конкурентоспроможності. У цьому контексті пропонується:

- ✓ проведення регулярних тренінгів і навчальних програм для персоналу щодо стандартів обслуговування, етикету, клієнтоорієнтованої комунікації;

- ✓ впровадження програми лояльності для постійних клієнтів (знижки, накопичувальні бонуси, індивідуальні пропозиції).

Такі заходи сприятимуть формуванню стійкої клієнтської бази, підвищенню рівня задоволеності гостей і повторним відвідуванням закладу.

Очікувані результати реалізації заходів.

Впровадження зазначених напрямів дозволить ресторану «САГЕРТ» збільшити кількість клієнтів орієнтовно на 15–20% протягом року, підвищити рівень прибутковості, покращити репутаційний капітал і зміцнити стратегічну стійкість на регіональному ринку ресторанних послуг. Це створить умови для довгострокового розвитку підприємства відповідно до сучасних вимог ринку та викликів післявоєнної економіки України.