ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 7(61) 2025

УДК 005.7:338.488.2:640.43

https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-644-659

Москалюк Ганна Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, тел.: (067) 119-17-49, https://orcid.org/0000-0002-9810-0522

Волчек Руслан Миколайович кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, тел.: (067) 716-01-194, https://orcid.org/0000-0002-0707-6732

ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛІНГУ В УПРАВЛІННІ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: КЕЙС В'ЄТНАМСЬКОГО РЕСТОРАНУ

Анотація. Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методичних засад та обґрунтуванні доцільності впровадження інструментів контролінгу як ефективного засобу управління конкурентною позицією ресторанного закладу в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Досягнення поставленої мети обумовило проведення ґрунтовного аналізу наукових публікацій, присвячених питанням впровадження контролінгу у діяльності підприємств та проведення імплементації інструментарію стратегічного контролінгу у ресторанних закладах, які готують страви в'єтнамської кухні й як представники малого бізнесу випробовують на собі негативну дію як політичних й економічних чинників зовнішнього середовища, так й сильний конкурентний тиск з боку світових лідерів швидкого харчування.

У роботі надано характеристику методам стратегічного контролінгу, а саме, SNW-аналізу та інструментам оцінки конкурентної позиції закладів ресторанного бізнесу. Важливість використання інструментарію стратегічного контролінгу задля створення та утримання конкурентної позиції закладу ресторанного бізнесу обґрунтовано із використанням практичного кейсу на прикладі ресторану в'єтнамської кухні, який функціонує у історичному центрі Одеси. Наведено методику оцінки іміджу ресторанного закладу й показано яким чином зміни вподобань клієнтів впливають на частку ринку ресторанного закладу й як за допомогою побудови конкурентного профілю підприємства й багатокутника конкурентоспроможності управлінський персонал ресторанного закладу може пристосуватися до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища задля розробки варіантів стратегічних змін.

Висновки дослідження підтверджують, що використання інструментарію стратегічного контролінгу дозволяє мінімізувати ризики у діяльності під-

приємств. Особливо корисним буде використання зазначеного інструментарію для підприємств малого бізнесу, які здебільшого не мають значного фінансового потенціалу задля протидії численним негативним впливам зовнішнього середовища.

Ключові слова: контролінг, управління, інструменти контролінгу, конкурентна позиція, ресторанний бізнес, конкурентний профіль

Moskaliuk Hanna Oleksandrivna PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, tel.: (067) 119-17-49, , https://orcid.org/0000-0002-9810-0522

Volchek Ruslan Mykolayovych PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management of Organizations, Odesa National Economic University, Odesa, tel.: (067) 716-01-194, https://orcid.org/0000-0002-0707-6732

CONTROLLING TOOLS IN MANAGING THE COMPETITIVE POSITION OF THE RESTAURANT BUSINESS: THE CASE OF A VIETNAMESE RESTAURANT

Abstract. The purpose of the article is to study the theoretical and methodological foundations and justify the feasibility of introducing controlling tools as an effective means of managing the competitive position of a restaurant in an unstable external environment. Achieving this goal required a thorough analysis of scientific publications devoted to the implementation of controlling in the activities of enterprises and the implementation of strategic controlling tools in restaurants that prepare Vietnamese cuisine and, as small businesses, experience the negative impact of both political and economic factors in the external environment and strong competitive pressure from global fast-food leaders.

The paper provides a description of strategic controlling methods, namely SNW analysis, and tools for assessing the competitive position of restaurant businesses. The importance of using strategic controlling tools to create and maintain the competitive position of a restaurant business is substantiated using a practical case study of a Vietnamese restaurant operating in the historic centre of Odesa. A methodology for assessing the image of a restaurant is presented, and it is shown how changes in customer preferences affect the market share of a restaurant and how, by building a competitive profile of the enterprise and a competitiveness polygon, the management staff of a restaurant can adapt to the constantly changing conditions of the external environment in order to develop options for strategic changes.

The research findings confirm that the use of strategic controlling tools minimizes risks in business operations. These tools will be particularly useful for small

businesses, which generally lack the financial resources to counteract the numerous negative influences of the external environment.

Keywords: controlling, management, controlling tools, competitive position, restaurant business, competitive profile

Постановка проблеми. У сучасному середовищі ресторанний бізнес в Україні функціонує в умовах високої конкуренції, економічної нестабільності, змін споживчих уподобань та зовнішніх викликів, зумовлених війною, інфляційними процесами й логістичними обмеженнями. За даними галузевих оглядів, кількість закладів громадського харчування в Україні протягом 2022-2024 років скоротилася на десятки відсотків у низці регіонів, а середній чек зріс на понад 20% при помірному зростанні відвідуваності [1-4]. В таких умовах здатність ресторанного підприємства зберігати та підсилювати свою конкурентну позицію набуває вирішального значення.

Зростає потреба в системному підході до управління, що поєднує стратегічне планування, аналітичну оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища та постійне відстеження ефективності управлінських рішень. Одним із таких інструментів є контролінг, який в міжнародній практиці давно розглядається як ключовий елемент управління бізнес-процесами, зокрема в сфері HoReCa. Контролінг у ресторанному бізнесі охоплює як фінансову, так і нефінансову інформацію, дозволяючи виявляти слабкі місця, реагувати на ризики, покращувати якість послуг й адаптувати стратегії позиціонування закладу.

Особливої актуальності набуває впровадження інструментів контролінгу в ресторанах етнічної кухні, зокрема в'єтнамських, які потребують поєднання автентичної концепції з гнучкою адаптацією до локального ринку. Управління конкурентною позицією таких ресторанів вимагає постійного врахування широкого спектру чинників: унікальності кулінарної пропозиції, емоційної цінності бренду, рівня обслуговування, цифрової присутності та адаптивності до змін попиту.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Попри зростаюче значення контролінгу, дослідження його прикладного застосування в малому та середньому ресторанному бізнесі України залишаються поодинокими. Недостатньо розкритим є питання використання інструментів стратегічного контролінгу саме для підтримки та розвитку конкурентної позиції закладів харчування, особливо в умовах невизначеності.

Питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери послуг широко висвітлюються у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Теоретичні аспекти формування конкурентної позиції підприємства досліджувалися у працях таких учених, як: Артменеко Л. П., Василенко О. І., Гребешкова О. М., Стеблюк Н. В., Gratton P., Porter M. [5], які акцентують увагу на ролі стратегії,

бренду, сервісної унікальності та клієнтоорієнтованості в досягненні конкурентних переваг. Yujie Tang, Thoo Ai Chin вивчали основні аспекти конкурентних переваг у ресторанному бізнесі [6]. Волосова Н., Стеблюк Н. та інші автори статті [7] зосереджуються на інноваційних підходах до оцінки та підтримки конкурентності ресторанів через контролінг із застосуванням математичних моделей, підкреслюючи значення адаптивності маркетингових стратегій.

Що стосується контролінгу, то вітчизняні автори (зокрема Білик М. Д., Кужель В. П., Карпенко О. Ю., Лінник М. В. та інші) акцентують увагу на його ролі як системи управлінського інструментарію, що поєднує аналітику, планування, контроль і зворотний зв'язок. Згідно з їхніми поглядами, контролінг сприяє не лише оперативному реагуванню на відхилення, а й стратегічному управлінню витратами, прибутковістю та ринковими позиціями.

У міжнародній практиці контролінг розглядається як інтегрована частина системи менеджменту: Becker W., Horváth P., Anthony R. N. наголошують на важливості поєднання фінансових і нефінансових показників у процесі прийняття рішень. Особливої уваги заслуговує впровадження маркетингового та стратегічного контролінгу, яке дозволяє оцінити ефективність позиціонування бренду, задоволеність клієнтів, впізнаваність, відгуки в онлайн-середовищі – чинники, що безпосередньо впливають на конкурентну позицію ресторанного закладу.

Wisdom D. досліджує практичні інструменти зниження витрат і підтримки рентабельності для ресторанів під час економічних криз [8].

Однак, попри зростання кількості публікацій із контролінгу, більшість досліджень зосереджені на виробничих або фінансових підприємствах. Питання застосування інструментів контролінгу саме в малому ресторанному бізнесі, особливо в сегменті етнічної кухні, залишається недостатньо висвітленим. Зокрема, бракує кейсів, що демонструють практичне застосування таких інструментів стратегічного контролінгу як SWOT та SNW- аналізу, фінансових та маркетингових показників у взаємозв'язку для цілей управління конкурентною позицією.

Таким чином, постає потреба у поглибленому вивченні інструментів контролінгу як засобу забезпечення конкурентоспроможності ресторанного підприємства, а також вивчення інтегрованого використання цих інструментів в управлінні його конкурентною позицією, зокрема через аналіз практичного кейсу конкретного ресторану. Для цього нами обрано Одеський ресторан «Viet Corner», що спеціалізується на в'єтнамській кухні та працює в умовах нестабільного зовнішнього середовища, використовуючи сучасні методи управління.

Метою статті є дослідження та обґрунтування можливостей застосування інструментів контролінгу в управлінні конкурентною позицією ресторанного підприємства в умовах невизначеності.

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 7(61) 2025

Виклад основного матеріалу. Інструменти контролінгу відіграють життєво важливу роль у стратегічному управлінні ресторанним бізнесом, забезпечуючи відповідність операцій цілям організації та досягнення показників ефективності. Інструменти контролінгу сприяють процесам прийняття рішень, надаючи цінну інформацію про різні операційні аспекти, що є важливим для підвищення ефективності та підзвітності в ресторанному закладі.

Управління конкурентною позицією ресторанного підприємства вимагає системного використання аналітичних, стратегічних та фінансових інструментів. У цьому контексті контролінг виступає як інтегрована система підтримки управлінських рішень, яка дозволяє своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, виявляти проблемні зони, формувати стабільні конкурентні переваги та забезпечувати стратегічну стабільність бізнесу. Види контролінгу на підприємстві ресторанного бізнесу наведено на рисунку 1.

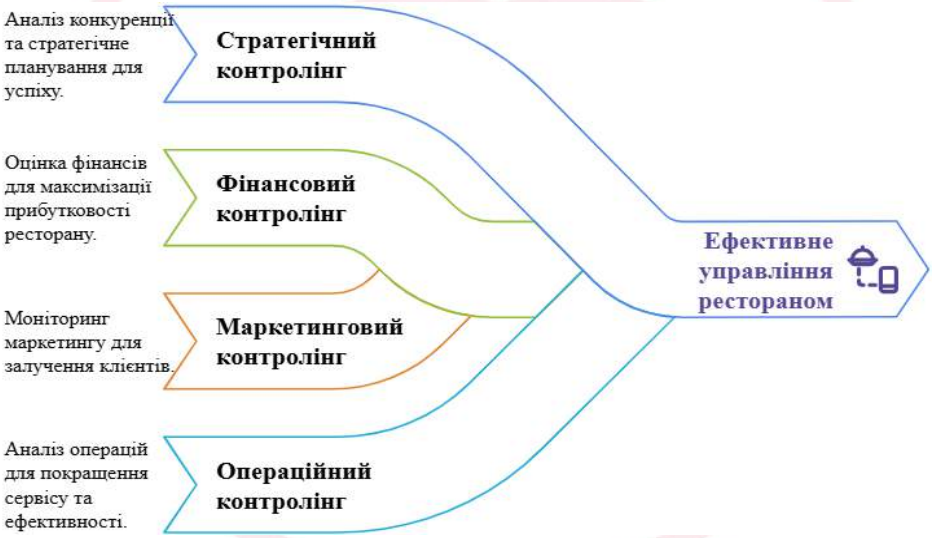


Рис. 1. Види контролінгу в ресторанному бізнесі
Джерело: складено авторами

У межах дослідження на прикладі ресторану в'єтнамської кухні у м. Одеса проведемо комплексну діагностику конкурентної позиції за допомогою інструментів контролінгу. Ресторан працює в умовах насиченого ринку, де важливу роль відіграють не лише ціна та якість страв, а й автентичність, бренд-імідж, клієнтоорієнтованість і гнучкість до викликів середовища. Для цього можливим і доцільним є використання таких інструментів контролінгу, як:

–SNW-аналіз – для ідентифікації внутрішніх сильних та слабких сторін закладу;

–SWOT-аналіз – як стратегічний орієнтир для пошуку точок зростання;

–Конкурентне картування – для оцінки ринкової позиції ресторанного підприємства порівняно з іншими закладами азійської кухні в регіоні;

–Багатокритеріальний аналіз – для оцінки якості страв, сервісу, інтер'єру, маркетингової активності, гнучкості та фінансової стійкості;

–Фінансові коефіцієнти – для аналізу динаміки виручки, середнього чека, оборотності столів, структури витрат.

Результати SNW-аналізу ресторану Viet Corner демонструють, що підприємство має добре виражені конкурентні позиції на ринку (таблиця 1): 60% стратегічних напрямів отримали високі оцінки в діапазоні 8-10 балів, що свідчить про наявність потужних сильних сторін. До таких належать: якість і автентичність страв, атмосфера та інтер'єр закладу, локація, асортимент меню, кадровий потенціал, гігієна та внутрішня організація. Проведена оцінка підтверджує, що ресторан має міцну продуктову концепцію, професійний персонал, привабливий простір і чітко окреслену ринкову нішу − справжня в'єтнамська кухня з увагою до деталей і комфорту відвідувачів.

Разом із тим, 35% позицій мають нейтральну оцінку (5-7 балів), тобто перебувають на прийнятному, але не оптимальному рівні. Вказана оцінка стосується таких напрямів як економічна ефективність, час роботи, адаптивність до повітряних тривог. У зазначених сферах є потенціал для покращення, і саме ці зони повинні стати фокусом для подальших управлінських рішень. Наприклад, підвищення цифрової активності, впровадження CRM-систем, покращення оперативної логістики доставки та створення більш гнучкого графіку роботи можуть посилити загальну ефективність ресторану.

Лише одна позиція (5%) потрапила до категорії слабких сторін − відсутність власних паркомісць, що є об'єктивною інфраструктурною проблемою, характерною для центральних туристичних зон міста. Однак її наслідки можна мінімізувати завдяки партнерству з сусідніми паркінгами або впровадженню сервісу valet parking (паркування за допомогою персоналу).

Таблиця 1

SNW-аналіз ресторану Viet Corner

№ з/п	Стратегічна позиція	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
1	2	3	4	5
1	Якість і автентичність страв	10		
2	Цінова політика	8		
3	Локація	9		
4	Обслуговування клієнтів		7	
5	Репутація та онлайн-відгуки	9		
6	Маркетинг та просування в інтернеті		7	
7	Доступність доставки		6	
8	Атмосфера та інтер'єр закладу	10		
9	Асортимент та гнучкість меню	9		

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 7(61) 2025

№ з/п	Стратегічна позиція	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
10	Чистота, гігієна, відкритість кухні	9		
11	Організація внутрішніх процесів	8		
12	Конкурентне позиціювання на ринку	9		
13	Час роботи закладу		7	
14	Лояльність клієнтів	8		
15	Економічна ефективність		7	
16	Адаптивність до повітряних тривог		6	
17	Наявність конкурентних переваг	9		
18	Кадровий потенціал	9		
19	Сезонність попиту		6	
20	Наявність власних паркомісць			4

Джерело: власна розробка авторів

Ринок в'єтнамської кухні в Одесі є досить вузьким, з обмеженою кількістю спеціалізованих закладів. Ресторан «Viet Corner» має перевагу як один із небагатьох ресторанів, що пропонують автентичну в'єтнамську кухню. Інші заклади, такі як Kitsune та Dyadyushka Chao, хоча й пропонують деякі в'єтнамські страви, мають ширший азійський або японський фокус. Зазначений аспект створює можливості для «Viet Corner» зміцнити свою позицію на ринку та залучити більше клієнтів, які шукають справжню в'єтнамську кухню. Ринок в'єтнамської кухні в Одесі залишається обмеженим, що створює сприятливі умови для «Viet Corner» зміцнити свої позиції. Основними конкурентами закладу «Viet Corner» є як заклади виключно в'єтнамської кухні, як наприклад, «Pho-Ha-Noi», «Family», Vietasty, так і заклади, які пропонують в'єтнамські страви у складі ширшого меню східної кухні, доповнюючи їх японською та тайською кухнею. Нами була визначена частка ринку основних конкурентів ресторану «Viet Corner», що наведено у таблиці 2.

Таблиця 2

Показник частки ринку основних конкурентів «Viet Corner»

Назва ресторану	Частка ринку (%)	Рівень показника
1	2	3
Viet Corner	29	Високий
Vietasty	12	Середній
Kitsune	13	Середній
Family	13	Середній
Ким Наташа	25	Високий
Pho-Ha-Noi	8	Низький

Джерело: складено авторами виходячи із співбесіди із представниками ресторанних закладів в'єтнамської кухні в Одесі

Як видно з таблиці 2, ресторан «Viet Corner» займає позицію лідера як за часткою ринку, так і за якістю сприйняття бренду, охоплюючи майже 29 % ринку в'єтнамської їжі, що свідчить про стабільну якість, довіру клієнтів і сильну присутність на ринку. Конкуренти з середнім іміджем «Vietasty», «Kitsune» та «Family» мають простір для росту, але потребують інвестицій у покращення якості сервісу та брендингу, а заклад «Pho-Ha-Noi» демонструє критичну ситуацію, для вирішення якої необхідні радикальні зміни для збереження частки ринку.

На частку ринку напряму впливає показники імідже закладу, оскільки саме він визначає рівень довіри та лояльності споживачів. У сфері громадського харчування, у якій конкуренція досить висока, а вибір клієнта часто емоційний, репутація стає вирішальним чинником, оскільки заклади з високим іміджем мають стабільний потік відвідувачів, більше повторних візитів та кращу «сарафанну рекламу», що безпосередньо впливає на зростання їх частки ринку.

Розрахунок показника іміджу основних конкурентів у менеджменті є критично важливим для стратегічного планування. Він дозволяє не лише об'єктивно оцінити свою позицію серед інших гравців, а й своєчасно виявити потенційні ризики або переваги. Для визначення рівня показника конкурентоспроможності нами використовувалась наступна градація (таблиця 3):

− низький рівень: від 0% до 9 % охоплення ринку;
− середній рівень: від 10% до 20 % охоплення ринку;
− високий рівень: більше 20% охоплення ринку.

Середній рейтинг та показник «іміджу» визначався нами на підставі огляду та систематизації відгуків у мережі інтернет, зокрема, даних платформи guide.in.ua, top20.ua, відгуків у www.google.com/maps та інших інтернет-джерел.

Частка ринку визначалась із урахуванням територіального місцерозташування та загальної кількості відгуків. Так, досліджуване підприємство розташоване у курортному районі Аркадії, який характеризується великою прохідністю потенційних споживачів, а також незначною кількістю прямих конкурентів в'єтнамської кухні (на відміну від Vietasty, Kitsune, Family, які територіально зосереджені достатньо близько один від одного). За цим критерієм ресторан «Viet Corner» може поступитися хіба що закладу «Ким Наташа», який не лише територіально знаходиться відособлено від аналогічних закладів, однак й розташований максимально близько до цільової аудиторії – найкрупнішого промислового ринку регіону, а також до спальних кварталів, у яких знаходиться максимальне зосередження національностей східної діаспори.

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 7(61) 2025

Таблиця 3

Оцінка іміджу ресторанних закладів в'єтнамської кухні, які функціонують у м. Одеса й є конкурентами ресторану «Viet Corner»

Ресторан	Кількість відгуків	Середній рейтинг	Відгуки клієнтів	Рівень показника	Коментар
1	2	3	4	5	6
Viet Corner	615	4,8	96% переважно позитивні	Високий	Клієнти відзначають автентичний смак страв, особливо суп Фо, чистоту, привітний персонал та сучасний інтер'єр
Vietasty	343	3,9	74 % переважно позитивні	Середній	Кілька критичних відгуків про антисанітарні умови та сторонні предмети в їжі, персонал погано розуміє місцевою мовою
Kitsune	478	4,2	87 % переважно позитивні	Середній	Користується довірою клієнтів завдяки добрій якості їжі, зокрема локшині та супам
Family	17	4,0	81 % переважно позитивні	Середній	Багато позитивних відгуків, але є й негативні із претензією до швидкості обслуговування
Ким Наташа	13	3,8	72 % переважно позитивні	Середній	Замала кількість відгуків, змішані думки: клієнти хвалять смак страв, однак є зауваження до атмосфери та сервісу
Pho-Ha-Noi	7	4,5	91 % переважно позитивні	Високий	Клієнти цінують традиційні в'єтнамські страви та бюджетні ціни, є деякі зауваження до часу обслуговування та інтер'єру, що знижує загальне враження

Джерело: власна розробка авторів

Показник «імідж» визначався нами на підставі відгуків клієнтів за наступною градацією: низький: 40 % негативних відгуків; середній: 50% - 85% позитивних відгуків; високий: більше 85% позитивних відгуків.

Таблиця 3 та рисунок 2 показують, що «Viet Corner» займає лідируючу позицію на ринку з часткою у 29% та має високий імідж, заснований на великій кількості позитивних відгуків та стабільно високому рейтингу (4,8), що свідчить про ефективну роботу з клієнтами, якість страв і належні стандарти гігієни.

Заклади «Pho-Ha-Noi» та «Ким Наташа» мають середній імідж, тобто є простір для покращення сервісу, смакових характеристик або обстановки, однак, рівень «іміджу» визначений не враховує об'єктивну ситуацію через замалу кількість відгуків у мережі інтернет, що трохи спотворює реальну ситуацію на ринку. Незважаючи на значну кількість відгуків (343) і ринкову частку (12%),

імідж закладу «Vietasty» оцінений нами як низький. Це пов'язано не лише з рейтингом нижче 4,0, але і з наявністю критично негативних відгуків, які вказують на антисанітарні умови, зокрема непоодинокі згадки про тарганів та волосся у їжі.

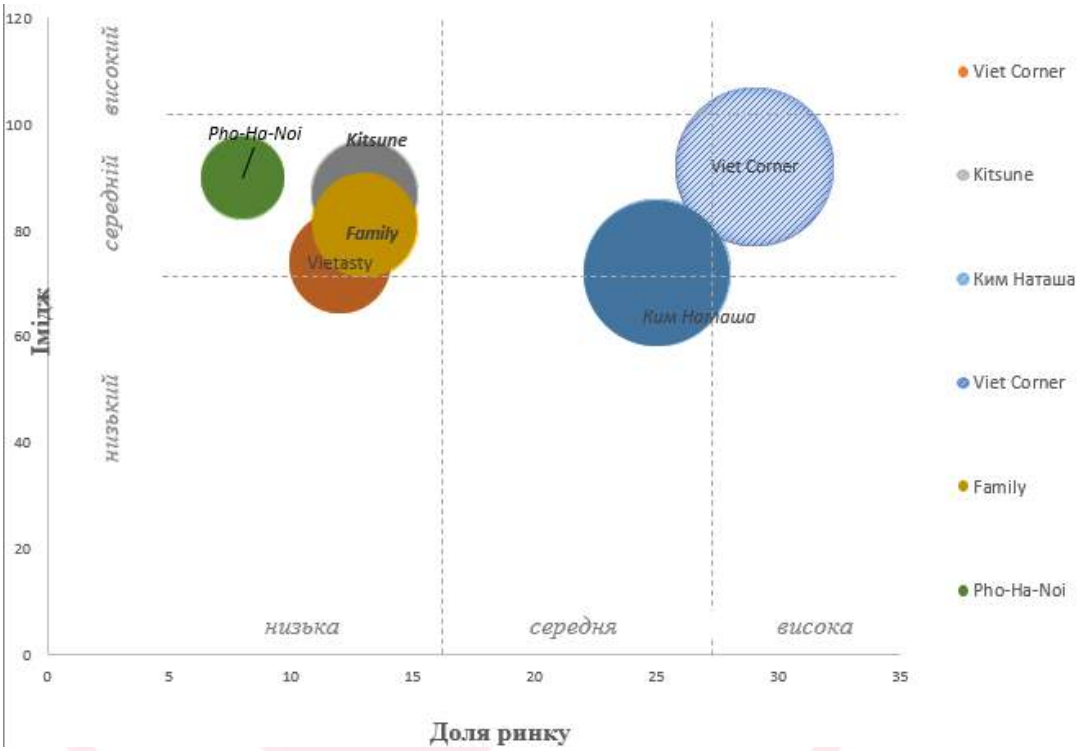


Рис. 2. Співвідношення між іміджом та часткою ринку ресторанних закладів в'єтнамської кухні в м. Одеса

Джерело: власна розробка авторів

На нашу думку, у сфері громадського харчування навіть одиничні, але серйозні порушення санітарних норм суттєво підривають довіру клієнтів, такі випадки є вагомішими за загальну кількість позитивних оцінок і можуть різко понизити сприйняття іміджу серед нових та постійних відвідувачів. Показник рівня іміджу є ключовим фактором у боротьбі за клієнтів – своєрідним репутаційним активом, який формується роками, через стабільну якість страв, сервісу, обстановки, чистоти та комунікації з клієнтами. Наслідками втрати іміджу є зниження довіри та скорочення потоку клієнтів, що викликає зменшення замовлень та втрату постійних клієнтів. Таким чином, закладам «Ким Наташа» та «Pho-Ha-Noi» необхідно посилення іміджу через кращу презентацію та взаємодію з клієнтами.

Задля утримання рівня іміджу на досягненому рівні, а також для його ще більшого зростання рекомендуємо керівництву ресторану «Viet Corner» реагувати на кожен негативний відгук у мережі інтернет ввічливо й конструк-

тивно, демонструючи, що проблеми виправлено, а також заохочувати задоволених клієнтів залишати позитивні відгуки (наприклад, через бонуси або компліменти). Ще більше посилити позиції лідера закладу в'єтнамської кухні регіону можна підсилити через колаборації, фестивалі азійської їжі, присутність у локальних медіа, а для утримання аудиторії й збільшення середнього чеку, рекомендуємо продовжувати реалізовувати бонусну програму чи систему персональних знижок.

Ресторан «Viet Corner» займає позицію безперечного лідера за поєднанням іміджу та ринкової частки, що демонструє високий рівень довіри клієнтів та стабільну клієнтську базу. Проте наявність потенційних претендентів (Ким Наташа, Family, Kitsune) вимагає постійного моніторингу конкурентів – зростання їхньої частки ринку може зрушити баланс. Заклади «Vietasty» та «Ким Наташа» – хоча і є конкурентами за часткою, але втрачають позиції через репутаційні ризики, що створює простір для «Viet Corner» залучати незадоволених клієнтів.

Оскільки заклад «Pho-Ha-Noi» має найменшу частку ринку та має порівняно незначну кількість відгуків порівняно із іншими конкурентами, то надалі виключаємо його із дослідження внаслідок необ'єктивності оцінки і браку даних.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності нами був обраний продукт суп Фо – це гастрономічний символ в'єтнамської кухні, яка найчастіше асоціюється з в'єтнамською гастрономією серед споживачів та є маркером автентичності. Клієнти оцінюють рівень в'єтнамського ресторану саме через якість і смак даної страви. Також суп Фо є популярною стравою серед широкої аудиторії – як серед шанувальників здорового харчування, так і серед тих, хто шукає ситний та поживний обід, він містить збалансоване поєднання бульйону, м'яса, локшини, зелені, що робить його універсальним за смаком і практично не має сезонних обмежень у попиті. Крім того, саме суп Фо є «вхідною точкою» для нових клієнтів – ті, хто вперше йде до в'єтнамського ресторану, майже гарантовано замовляють саме цю страву, тому якість її приготування значною мірою впливає на формування першого враження і лояльності клієнта.

Для побудови багатокутника конкурентоспроможності підприємства, виходячи з блюда «Суп Фо», нами були обрані наступні фактори (табл. 4):

–смак і автентичність рецептури – саме смакові якості та вірність традиційному рецепту визначають основну цінність супу Фо в очах клієнтів, формуючи довіру до закладу та повторне відвідування;

–ціна страви – критично важливий показник, оскільки ринок орієнтований на баланс між якістю та вартістю, що безпосередньо впливає на лояльність споживача;

–подача (візуальна привабливість) – в епоху соцмереж візуальний компонент часто стає вирішальним у поширенні позитивних вражень;

–об’єм порції – визначає відчуття справедливої вартості (співвідношення «ціна-насичення»), тому також отримав важливу частку у ваговій структурі;

–швидкість обслуговування та гігієна при подачі – це стандарти якості обслуговування, які напряму впливають на загальне задоволення клієнта та його готовність рекомендувати заклад іншим;

–відгуки клієнтів про страву онлайн – створюють імідж закладу ще до першого візиту, тому мають суттєву вагу;

–наявність додатків/соусів/топінгів до супу – чим більше можливостей адаптації страви під індивідуальні смакові уподобання, тим вища цінність страви в очах клієнта;

–температура страви при подачі – є технічним, але критично важливим показником контролю якості, особливо для супу, який має бути гарячим;

–можливість доставки супу без втрати якості – стає дедалі актуальнішою в умовах зростання онлайн-замовлень;

–час роботи закладу та наявність власного веб-сайту – мають меншу питому вагу, але вони впливають на доступність і зручність для клієнтів, забезпечують сучасну комунікацію та підтримують імідж бренду.

Аналіз даних у таблиці 4 дав можливість побудувати багатокутник конкурентоспроможності підприємства, виходячи з блюда «Суп Фо» (рисунок 3), який свідчить про чітке лідерство ресторану «Viet Corner», він набрав найвищу загальну зважену оцінку – 8,43 бала. Це означає, що заклад демонструє найбільш збалансовану й сильну конкурентну позицію на ринку в порівнянні з прямими конкурентами.

Таблиця 4

Конкурентний профіль ресторанного закладу «Viet Corner» виходячи із найбільш популярної страви супу Фо

Фактор	Питома вага	Viet Corner		Vietasty		Kitsune		FAMILY		Ким Наташа	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Смак і автентичність рецептури	0,15	9	1,35	6	0,9	8	1,2	7	1,05	7	1,05
Ціна страви	0,12	6	0,72	8	0,96	5	0,6	9	1,08	8	0,96
Подача (візуальна привабливість)	0,08	9	0,72	4	0,32	8	0,64	7	0,56	6	0,48
Об’єм порції	0,07	9	0,63	9	0,63	7	0,49	7	0,49	7	0,49
Швидкість обслуговування	0,07	8	0,56	6	0,42	7	0,49	6	0,42	7	0,49
Чистота та гігієна при подачі	0,1	9	0,9	4	0,4	8	0,8	6	0,6	6	0,6
Відгуки клієнтів про страву онлайн	0,07	9	0,63	5	0,35	8	0,56	6	0,42	6	0,42
Наявність додатків/ соусів/ топінгів	0,04	8	0,32	6	0,24	7	0,28	5	0,2	5	0,2

ISSN (print) 2708-7530
Наукові перспективи № 7(61) 2025

Фактор	Питома вага	Viet Corner		Vietasty		Kitsune		FAMILY		Ким Наташа	
		Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка	Рейтинг	Оцінка
Температура страви при подачі	0,03	9	0,27	6	0,18	8	0,24	6	0,18	6	0,18
Атмосфера та привабливість закладу	0,15	9	1,35	3	0,45	8	1,2	7	1,05	6	0,9
Час роботи закладу	0,1	8	0,8	6	0,6	9	0,9	9	0,9	6	0,6
Наявність власного веб-сайту	0,02	9	0,18	1	0,02	4	0,08	4	0,08	1	0,02
Всього:	1		8,43		5,47		7,48		7,03		6,39

Джерело: власна розробка авторів

Найбільшими перевагами «Viet Corner» є смак і автентичність рецептури, атмосфера та привабливість закладу, чистота та гігієна при подачі, а також достатньо високі оцінки щодо температури страви та додаткових соусів, окрім того, показник об'єм порції та відгуки онлайн залишаються стабільно високими. Окремою конкурентною перевагою «Viet Corner» є збереження автентичних рецептур та наявність дитячої ігрової зони, яка виділяє його з-поміж конкурентів.

Найближчим конкурентом є Kitsune із загальним балом 7,48, що свідчить про його потенціал у боротьбі за частку ринку. Цей заклад має сильні позиції за атмосферою, смаком, чистотою, але програє закладу «Viet Corner» у подачі, додаткових опціях та обслуговуванні.

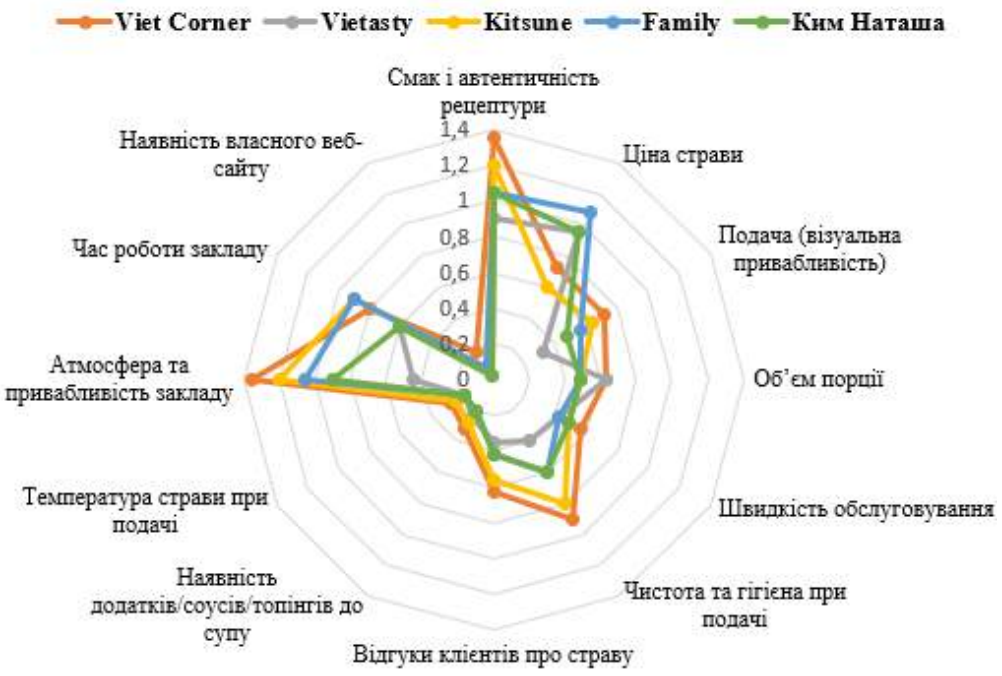


Рис. 3. Багатокутника конкурентоспроможності підприємства виходячи з блюда «Суп Фо»

Джерело: власна розробка авторів

Інші конкуренти – «Family» (7,03) і «Ким Наташа» (6,39) – демонструють середні результати, здебільшого за рахунок низької оцінки подачі, температури страви й слабкої цифрової присутності. Заклад «Vietasty» помітно відстає (5,47 бала) – незадовільні показники за більшістю ключових факторів свідчать про потребу в суттєвому вдосконаленні сервісу та стратегії.

На основі проведеного аналізу Viet Corner доцільно зберігати й посилювати свої сильні сторони, водночас працюючи над потенційними зонами росту. Для збереження та зміцнення лідерських позицій на ринку Viet Corner доцільно зосередитись на підтримці високого рівня якості сервісу та кухні, адже саме це забезпечує стабільно позитивний імідж у свідомості клієнтів. Насамперед варто покращити рекламну присутність, посиливши позиціонування на сильних сторонах – атмосферності та традиційності страв, що є беззаперечними перевагами. Окрім того, важливо утримувати стабільність у збереженні смаку, якості обслуговування та температурі при подачі, оскільки ці параметри сильно впливають на споживчий досвід. Для підвищення рівня лояльності постійних відвідувачів варто розглянути запровадження бонусної програми, наприклад, кожна 6-та страва безкоштовна, знижки для іменинників або клієнтів, які приходять із друзями. Також ефективним буде запровадження персоналізованих пропозицій, розсилок зі знижками чи компліментів на честь свят.

Висновки. Дослідження на прикладі Одеського ресторану автентичної кухні підтвердило ефективність інструментів стратегічного контролінгу, таких як SWOT-, SNW-аналізи, для оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Ресторан «Viet Corner» демонструє лідерські позиції на ринку в'єтнамської кухні в Одесі завдяки автентичності страв, якості сервісу та сильному іміджу, що підтверджується високою часткою ринку (29%) та позитивними відгуками клієнтів. Для збереження лідерства ресторану рекомендується зосередитися на підтримці якості страв, активній комунікації з клієнтами, а також впровадженні бонусних програм для підвищення лояльності.

Технологічна адаптація, гнучкість до соціальних трендів та мінімізація ризиків є критично важливими для стабільного розвитку ресторанного бізнесу в умовах сучасних викликів. Інтеграція інструментів контролінгу (аналітичних, стратегічних, фінансових) у систему управління закладом забезпечила комплексний підхід до підтримки конкурентоспроможності, що особливо актуально в умовах нестабільності.

Отже, проведене дослідження підкреслює, що систематичне застосування контролінгу є необхідним для ресторанів етнічної кухні, оскільки дозволяє поєднувати автентичність з адаптацією до локальних умов, забезпечуючи стійкий розвиток. Подальше вивчення інструментів контролінгу важливе й для малого та середнього бізнесу, особливо в сегменті етнічної кухні, де бракує практичних кейсів. Інструменти контролінгу є незамінними для стратегічного управління ресторанним бізнесом, забезпечуючи гнучкість, аналітичну підтримку та конкурентні переваги.

Література:

1. Аналіз ринку HoReCea в Україні. *Pro-consulting*. 2024. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny (дата звернення: 09.07.2025).

2. В Україні закриваються ресторани. Найбільше – в середньому ціновому сегменті. *Inshe.tv*. 11.12.2024. URL: https://surl.li/rfehfv (дата звернення: 01.07.2025).

3. Антонюк Т., Маранчак М. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. Три висновки та дев'ять інфографік із дослідження Poster. *Журнал Forbes Ukraine.* 2024. URL: https://surl.li/textjw (дата звернення: 03.07.2025).

4. Симоненко К. Як змінився ресторанний ринок України – підсумки 2024 року від Poster. *Асоціація ритейлерів України.* 2025. URL: https://rau.ua/novyni/restorannij-rinok-2024-poster/ (дата звернення: 30.06.2025).

5. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягати стабільно високих результатів. К.: Наш формат, 2020. 624 с.

6. Yujie Tang, Thoo Ai Chin. Review of Competitive Advantage within Restaurants. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science.* 2024. Вип. 14, Том 1. С. 1554–1564. URL: https://hrmars.com/index.php/ IJARBSS/article/view/20579/Review-of-Competitive-Advantage-within-Restaurants (дата звернення: 08.07.2025).

7. Волосова Н., Стеблюк Н., Пилипенко А., Рябоволенко В., Небаба Н., Корнєєв М. Визначення конкурентних позицій у маркетинговій діяльності підприємств ресторанного бізнесу засобами математичного моделювання. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № *1*(60). С. 309-322.

8. Wisdom D. Controlling restaurant costs during turbulent times. *Back of house*. 28 April 2025. URL: https://backofhouse.io/resources/controlling-restaurant-costs-during-turbulent-times (дата звернення: 05.07.2025).

References:

1. Analiz rinku HoReCea v Ukraïni [Analysis of the HoReCea market in Ukraine]. *pro-consulting.ua* Retrieved from https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny [in Ukrainian].

2. V Ukraïni zakrivajut'sja restorani. Najbil'she – v seredn'omu cinovomu segment [Restaurants are closing in Ukraine. Most of them are in the middle price segment]. *surl.li* Retrieved from https://surl.li/rfehfv [in Ukrainian].

3. Antonjuk, T., Maranchak, M. (2023). Jak zminilisja viruchka, serednij chek i vidviduvanist' zakladiv harchuvannja v 2023 roci. Tri visnovki ta dev'jat' infografik iz doslidzhennja Poster [How revenue, average check and attendance of catering establishments changed in 2023. Three conclusions and nine infographics from the Poster study]. *Zhurnal Forbes Ukraine - Forbes Ukraine magazine*. Retrieved from https://surl.li/textjw [in Ukrainian].

4. Simonenko, K. (2025). Jak zminivsja restorannij rinok Ukraïni – pidsumki 2024 roku vid Poster [How the restaurant market of Ukraine has changed - results of 2024 from Poster]. *rau.ua* Retrieved from https://rau.ua/novyni/restorannij-rinok-2024-poster/ [in Ukrainian].

5. Porter, M. (2020). *Konkurentna perevaga: Jak dosjagati stabil'no visokih rezul'tativ [Competitive advantage: How to achieve consistently high results*]. K.: Nash format [in Ukrainian].

6. Yujie, Tang, Thoo, Ai Chin (2024). Review of Competitive Advantage within Restaurants. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*, 14, 1, 1554–1564 Retrieved from https://hrmars.com/index.php/ IJARBSS/article/view/20579/Review-of-Competitive-Advantage-within-Restaurants [in Ukrainian].

7. Volosova, N., Stebljuk, N., Pilipenko, A., Rjabovolenko, V., Nebaba, N., Kornєєv, M. (2025). Viznachennja konkurentnih pozicij u marketingovij dijal'nosti pidpriємstv restorannogo biznesu zasobami matematichnogo modeljuvannja [Determination of competitive positions in the marketing activities of restaurant business enterprises by means of mathematical modeling]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(60), 309-322 [in Ukrainian].

8. Wisdom, D. (2025). *Controlling restaurant costs during turbulent times. Back of house.* Retrieved from https://backofhouse.io/resources/controlling-restaurant-costs-during-turbulent-times [in English].