

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(підпис)
“ ____ ” _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Управління конкурентною позицією
підприємства ресторанного бізнесу»

Виконавець:

студент факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій

Нгуен Фиок Бао Шон

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

к.е.н., доцент

Волчек Руслан Миколайович

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	6
1.1. Сутність та структура конкурентної позиції підприємства.....	6
1.2. Особливості формування конкурентної позиції у сфері ресторанного бізнесу.....	10
1.3. Методи оцінки конкурентної позиції ресторану.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ РЕСТОРАНУ В'ЄТНАМСЬКОЇ КУХНІ.....	27
2.1. Аналіз ринку ресторанних послуг в Україні.....	27
2.2. Загальна характеристика ресторану «Viet corner» та аналіз його конкурентного середовища.....	34
2.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану «Viet Corner».....	52
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах насиченого ринку послуг ресторанного бізнесу питання ефективного управління конкурентною позицією підприємства є надзвичайно актуальним. Посилення конкуренції, зміна споживчих уподобань, розвиток цифрових технологій та нові вимоги до якості обслуговування змушують ресторани постійно адаптувати свої бізнес-моделі. Особливо це стосується закладів, що представляють національні кухні, як-от ресторани в'єтнамської кухні, які мають не лише задовольняти гастрономічні потреби клієнтів, а й формувати унікальний образ на ринку. Управління конкурентною позицією таких підприємств є визначальним чинником їхнього успіху, оскільки дозволяє ефективно реагувати на зміни ринку, формувати унікальні конкурентні переваги та забезпечувати стійке зростання. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ресторанних підприємств сприяє підвищенню якості продукції та послуг, активізації маркетингової діяльності та підвищенню рівня довіри споживачів.

Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу досліджували як українські, так і зарубіжні науковці. Серед них слід відзначити роботи Артменко Л. П., Василенко О. І., Волосової Н., Gratton P., Гребешкової О. М., Горбатько А. О., Загороднюк О. В., Корнєєва М., Кузнецової І. О., Малюги Л. М., Небаби Н., Olsen E., Пилипенка А., Рябоволенко В., Стеблюк Н., Schifino P., Шубертової К. К. та інших, які розглядали теоретичні та прикладні аспекти формування конкурентних переваг, аналізу ринку та розробки стратегій позиціонування підприємств у сфері ресторанного господарства.

Враховуючи здобутки вчених, слід все ж таки зазначити, що питання управління конкурентною позицією малого ресторанного підприємства етнічної кухні залишається недостатньо вивченим, що зумовлює потребу в подальшому дослідженні.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентною позицією підприємства ресторанного бізнесу на прикладі ресторану в'єтнамської кухні.

Для досягнення основної мети автором ідентифіковано та вирішено такі завдання дослідження:

- розкрити сутність та структуру конкурентної позиції підприємства в умовах невизначеності;
- дослідити особливості формування конкурентної позиції у сфері ресторанного бізнесу;
- проаналізувати та систематизувати методи оцінки конкурентної позиції ресторану;
- провести аналіз ринку ресторанних послуг;
- надати загальну характеристику ресторану «Viet corner»;
- оцінити чинники внутрішнього середовища досліджуваного ресторану за допомогою SNW-аналізу;
- здійснити аналіз конкурентного середовища досліджуваного ресторану;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану «Viet corner» на основі результатів аналізу та сучасних підходів до управління конкурентною позицією.

Об'єкт і предмет дослідження. Об'єктом дослідження є діяльність підприємств ресторанного бізнесу в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних підходів до управління конкурентною позицією ресторану в'єтнамської кухні, зокрема формування та реалізація стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Методи дослідження. У роботі використано такі загальнонаукові методи дослідження як дедукція, індукція, аналіз, синтез та узагальнення – задля виявлення сутності поняття «конкурентна позиція підприємства» й визначення особливостей її формування у ресторанному бізнесі; також вказані методи

використовувались нами для критичного бачення стосовно методів оцінки конкурентної позиції ресторанного закладу в умовах турбулентного зовнішнього середовища в нашій країні й невизначеності. У дослідженні було використано такі методи як ряди динаміки й методи стратегічного аналізу, а саме, PEST-аналіз – для виявлення тенденцій, які склалися на ринку ресторанних послуг в Україні; також нами використано SNW-аналіз та побудовано конкурентний профіль досліджуваного ресторанного закладу – для визначення його конкурентної позиції на ринку в'єтнамської кухні в м. Одеса. Було застосовано метод порівняння та інструментарій інвестиційного аналізу – для економічного обґрунтування рекомендацій, сформульованих нами для поліпшення конкурентної позиції досліджуваного ресторанного закладу на ринку в'єтнамської кухні.

Інформаційна база дослідження представлена численними науковими працями українських й зарубіжних авторів з питань конкурентоспроможності та менеджменту в ресторанному бізнесі; матеріали конференцій, галузевих форумів, профільних видань; аналітичні огляди ринку ресторанних послуг; статистичні дані, Інтернет-ресурси, фінансова та управлінська звітність ресторану в'єтнамської кухні «Viet corner».

Автором було взято участь у студентській конференції Одеського національного економічного університету (у квітні 2025 р.) та опубліковано тези: Нгуен Фиок Бао Шон. Особливості управління конкурентною позицією підприємства ресторанного бізнесу. Матеріали підсумкової студентської конференції ФМОІТ, присвяченої 81-річчю визволення міста Одеси від фашистських загарбників (10-12 квітня 2025 р.). «Сучасні проблеми та перспективи розвитку економіки України в умовах військового стану». Одеса: ОНЕУ, 2025. 458 с., С. 71-73.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Сутність та структура конкурентної позиції підприємства

У сучасному бізнес-середовищі конкурентна позиція підприємства визначається як його відносне становище на ринку щодо основних конкурентів, що характеризується здатністю ефективно задовольняти потреби споживачів, підтримувати або покращувати свої ринкові частки, забезпечувати прибутковість та адаптуватися до змін середовища.

Конкурентна позиція – це багатогранне поняття, яке поєднує якість продукту, цінову політику, брендову впізнаваність, лояльність клієнтів, інноваційність, рівень сервісу, маркетингову активність та репутацію підприємства. Вона відображає, наскільки підприємство здатне задовольняти потреби споживачів краще або ефективніше, ніж конкуренти, та забезпечувати собі стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі

Сутність конкурентної позиції полягає у:

- відносному характері – порівнянні підприємства з його прямими конкурентами за ключовими показниками (ціна, якість, сервіс тощо);
- стратегічній основі – позиція формується в результаті реалізації конкурентної або маркетингової стратегії;
- динамічності – конкурентна позиція змінюється в часі залежно від дій конкурентів, змін на ринку та рішень менеджменту;
- комплексності – визначається не одним фактором, а сукупністю внутрішніх і зовнішніх чинників.

Конкурентна позиція – це відносна позиція підприємства у своїй галузі, яка визначається його часткою на ринку, репутацією бренду, якістю продукції, ціновими стратегіями та загальними показниками діяльності порівняно з конкурентами. Цей рейтинг має вирішальне значення для підприємств, оскільки він визначає їхню здатність процвітати на конкурентному ринку. Сильна

конкурентна позиція не тільки посилює вплив компанії на динаміку ринку, але й надає можливості для сталого зростання та інновацій, що робить її центром стратегічного управління в різних галузях [33].

Структура конкурентної позиції є багатокомпонентною і охоплює як внутрішні характеристики самого підприємства, так і зовнішні чинники, що формують його ринкову силу. У сфері ресторанного бізнесу ця структура має певні специфічні риси, оскільки включає елементи сервісу, атмосфери, емоційної цінності, культури обслуговування та гастрономічного досвіду.

Структура конкурентної позиції ресторанного підприємства може включати такі основні компоненти (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура конкурентної позиції ресторанного підприємства

Джерело: складено автором на підставі [8, 20, 21]

Розглянемо їх більш детально.

1. Продуктова унікальність та якість послуг – це фундаментальний компонент, оскільки саме якість їжі, смакові властивості страв, подання, автентичність рецептури (у випадку етнічної в'єтнамської кухні) створюють

основну цінність для клієнта. Важливими також є варіативність меню, свіжість інгредієнтів, інновації в приготуванні та адаптація страв до місцевих уподобань.

2. Цінова стратегія. Цінова політика визначає доступність послуг ресторану для цільової аудиторії. Вона повинна бути конкурентоспроможною та узгодженою з позиціонуванням бренду. Важливою є наявність гнучких цін, комплексних пропозицій, сезонних знижок чи бонусних програм, які підвищують споживчу лояльність.

3. Рівень обслуговування і сервісна культура. Кваліфікований персонал, доброзичливість, швидкість обслуговування, інтерпретація національної гостинності — усе це формує емоційне сприйняття бренду. У ресторанах етнічної кухні, таких як в'єтнамські, важливе значення має також передача культурного колориту через сервіс.

4. Лояльність клієнтів і бренд-імідж. Формування стійкої клієнтської бази, наявність постійних гостей, позитивні відгуки, репутація в соцмережах та на туристичних платформах (Google, TripAdvisor, Instagram тощо) відіграють ключову роль у довгостроковій конкурентоспроможності.

5. Місцезнаходження та зручність. Фізичне розташування ресторану (центр міста, туристична зона, діловий кластер) напряду впливає на потік клієнтів. Важливі також доступність транспорту, наявність паркування, зручний графік роботи та варіанти доставки (через Glovo, Bolt, власний сайт).

6. Маркетингова активність і комунікації. Просування закладу за допомогою соціальних мереж, сайтів, food-блогів, участь у гастрономічних фестивалях — усе це сприяє формуванню впізнаваності бренду. Ефективна цифрова стратегія, таргетинг та контент-маркетинг здатні значно посилити конкурентну позицію.

7. Інновації та технологічний розвиток. Використання цифрових рішень (електронне меню, QR-замовлення, CRM-системи), інтеграція з онлайн-доставками, автоматизація процесів обліку та обслуговування — усе це підвищує ефективність діяльності ресторану й адаптує його до сучасних трендів.

У ринковому ландшафті існує кілька типів конкурентних позицій за Ф. Котлером:

- лідер ринку – компанія або продукт з найбільшою часткою ринку, як правило, має сильну конкурентну позицію, що характеризується високою впізнаваністю бренду, широкою мережею дистрибуції та високою лояльністю споживачів. Така домінуюча присутність дозволяє лідерам ринку суттєво впливати на ціноутворення та розвиток продукту.

- претенденти – ці компанії прагнуть захопити частку ринку у лідерів, застосовуючи агресивні стратегії та інновації.

- послідовники – ці компанії застосовують стратегії непрямой конкуренції, зосереджуючись на нішевих ринках або конкретних сегментах, де вони можуть ефективно диференціювати себе від лідерів і претендентів.

- нішеві гравці – компанії, які працюють у спеціалізованих сегментах ринку, орієнтуючись на конкретні потреби клієнтів, які не задовольняються ширшими ринковими пропозиціями

За рівнем впливу на ринок конкурентні позиції підприємства найчастіше класифікують за шкалою Артура Літла, де виділяють п'ять основних типів:

- лідируюча (домінуюча) позиція – підприємство має найсильніші ринкові позиції, здійснює основний вплив на ринок збуту, може незалежно вибирати стратегічні напрямки розвитку та впливати на діяльність інших фірм. воно є законодавцем маркетингового комплексу на ринку.

- сильна позиція – підприємство має стійку ринкову позицію, здатність адаптувати незалежну стратегію без погіршення своїх позицій, низьку вразливість до конкурентних дій, але мусить враховувати дії лідера.

- сприятлива позиція – підприємство має специфічну конкурентну перевагу (наприклад, стратегію ринкової ніші), значні можливості для поліпшення ринкових позицій.

- задовільна позиція – підприємство має сприятливі ринкові можливості, але його позиції не є стійкими, і воно може легко втратити свої переваги під тиском лідера чи сильних конкурентів.

– слабка позиція – підприємство має слабкі ринкові позиції, високу вразливість до дій конкурентів і обмежені можливості для поліпшення свого стану.

Зазначена класифікація відображає можливості підприємства щодо формування ринкових трендів і стратегій конкурентної боротьби.

Таким чином, структура конкурентної позиції ресторанного підприємства відображає складну систему взаємопов'язаних елементів, кожен з яких відіграє роль у формуванні привабливості бренду для споживача. Ефективне управління цими компонентами дозволяє підприємству не лише утримуватися на ринку, а й забезпечувати динамічне зростання, масштабування та стійкість до зовнішніх викликів. Для ресторанного бізнесу особливо важливими стають нематеріальні активи, емоційне сприйняття бренду та унікальна концепція, що формують лояльність клієнтів та дозволяють підприємству посісти й утримувати сильну позицію на конкурентному ринку.

1.2. Особливості формування конкурентної позиції у сфері ресторанного бізнесу

У сучасному ресторанному бізнесі конкурентна позиція є ключовим фактором виживання та розвитку підприємства. Вона визначає здатність ресторану залучати, утримувати клієнтів, відрізнитися від конкурентів і забезпечувати сталий дохід. Оскільки ресторанна галузь характеризується високим рівнем конкуренції, швидкою змінністю споживчих вподобань і низькими бар'єрами входу, формування конкурентної позиції має низку специфічних особливостей (рис. 1.2).

Розглянемо окреслені на рис. 1.2 особливості формування конкурентної позиції у сфері ресторанного бізнесу більш детально.

1. Специфіка продукту як основи конкурентної переваги. У ресторанному бізнесі продукт є не просто товаром у традиційному розумінні, а комплексним гастрономічним досвідом, який формується з багатьох елементів. Від його

унікальності та якості значною мірою залежить здатність закладу завоювати та утримати конкурентну позицію на ринку.

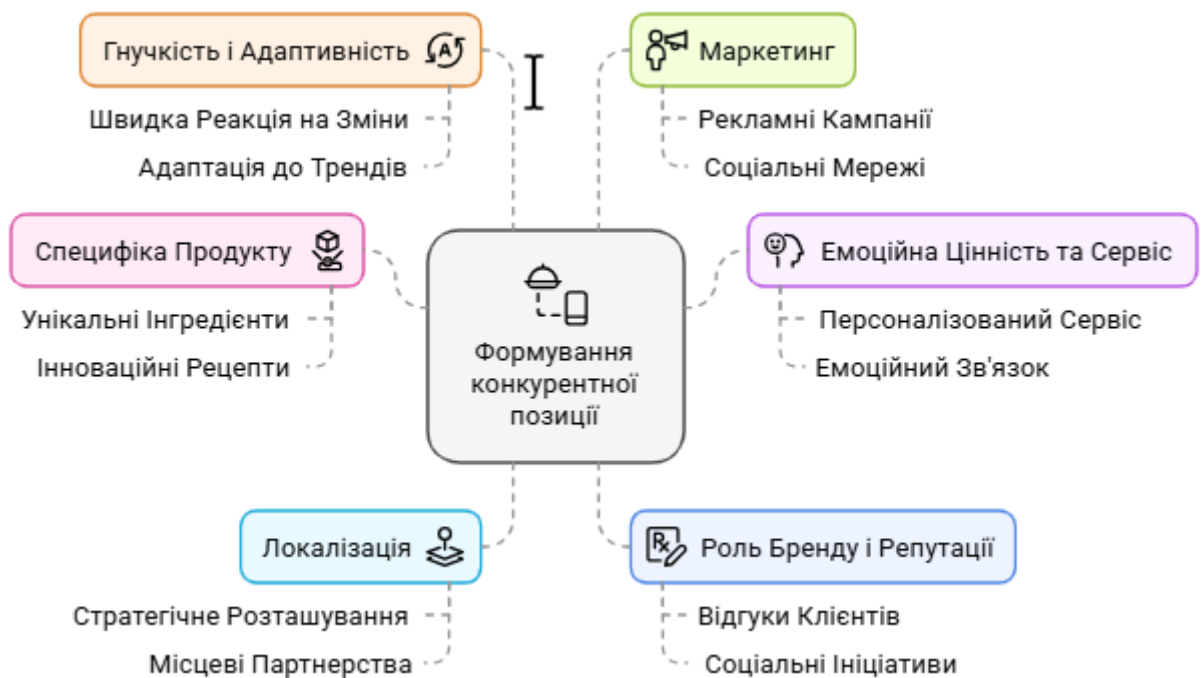


Рис. 1.2. Особливості формування конкурентної позиції у сфері ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [21, 41]

Продукт у ресторанному бізнесі має матеріальну та нематеріальну складову:

- матеріальна – це якість та смак страв, інгредієнти, порційність, оформлення страв. Наприклад, використання фермерських овочів, автентичних спецій чи імпортованих складників із В'єтнаму.

- нематеріальна – це атмосферна цінність, яку отримує клієнт разом із їжею (атмосфера, враження від споживання, обслуговування, інтер'єр, музичне оформлення, культурна концепція тощо).

Для ресторанів етнічної кухні (наприклад, в'єтнамської) важливою стає автентичність кулінарної пропозиції.

Ще однією частиною специфіки продукту є його здатність адаптуватися до змін ринку, наприклад: ф'южн-рішення – поєднання в'єтнамської кухні з локальними українськими елементами (наприклад, роли з локальними овочами, або борщ-рамен як приклад локалізації); сезонні/святкові меню; індивідуалізація замовлення тощо.

Конкурентна перевага продукту в ресторані проявляється через наявність чітко вираженої унікальної торгової пропозиції (УТП) – того, що робить ресторан особливим, наприклад, особливі напої (традиційна кава зі згущеним молоком (ca phe sua da) чи єдина в місті автентична в'єтнамська локшина з бульйоном, який вариться 12 годин.

2. Емоційна цінність та сервіс. У ресторанному бізнесі перевагу отримують ті заклади, які формують емоційний зв'язок із клієнтом. Одна лише смачна їжа вже не гарантує успіху ресторану. Клієнт обирає не просто страву, а досвід – атмосферу, увагу, емоцію. Це досягається через:

- якість обслуговування, яка безпосередньо впливає на рівень задоволеності гостей, формування позитивної репутації, повторні візити та рекомендації. Ключові характеристики сервісу, що формують конкурентну перевагу: оперативність обслуговування, професіоналізм офіціантів, дружнє ставлення, індивідуальний підхід до гостя, мовна компетентність тощо.

Відповідно, персоналізований сервіс, приємне враження, нестандартні рішення в обслуговуванні, увага до деталей – все це є не менш важливим фактором конкурентної позиції, ніж сам продукт.

- емоційну цінність – той внутрішній відгук, який отримує клієнт після відвідування ресторану. Вона формується через інтер'єр та атмосферу, історію бренду, контент для соцмереж та таке інше.

- формування емоційного зв'язку з клієнтами, що є ознакою зрілого бренду. Для цього використовуються програми лояльності, персональні привітання, події та майстер-класи, публічне реагування на відгуки тощо.

3. Локалізація як фактор ринкової присутності. Локалізація – це здатність ресторанного бізнесу враховувати особливості місцевого ринку, культури,

звичок споживання та купівельної спроможності клієнтів. Це ключовий фактор для етнічних ресторанів, таких як в'єтнамський ресторан, який прагне привабити українського споживача, не втрачаючи при цьому автентичності. Водночас зростає роль онлайн-локації – наявності на доставкових платформах, активності в Google Maps, Instagram тощо.

В цьому контексті важливим постає врахування таких аспектів:

- географічне розташування та середовище функціонування (близькість до цільової аудиторії, інфраструктурна доступність, конкурентне оточення);
- культурна адаптація продукту, тобто необхідно знайти баланс між автентичністю страв і звичками локального споживача (меню адаптоване до українських смакових переваг, ведення локальних інтерпретацій страв вказівки в меню (про рівень гостроти, складники, особливості приготування), дитяче меню;
- адаптація ціни та форматів споживання (розумне ціноутворення; можливість доставки, самовивозу, ланч-меню, бізнес-обідів; інтерфейс замовлення онлайн, наявність меню українською/англійською мовами, підтримка мобільних додатків; різні формати розрахунку).

4. Роль бренду і репутації. У сучасному ресторанному бізнесі бренд перестає бути просто назвою чи логотипом, це сукупність уявлень, емоцій, вражень, які викликає заклад у свідомості клієнтів. Сильний бренд формує довіру, впізнаваність, стабільний попит і емоційний зв'язок із цільовою аудиторією, а отже – зміцнює конкурентну позицію підприємства. В цьому контексті бренд можна розглянути у трьох вимірах:

- сутність бренду як активу ресторанного бізнесу. Бренд ресторану включає такі складові, як візуальну ідентичність (логотип, кольори, форма меню, посуд, оформлення інтер'єру), тон комунікації (стиль спілкування в соцмережах, манера подачі інформації), концепція (тобто чітка ідея, філософія, що стоїть за закладом, обіцянка бренду (що саме клієнт гарантовано отримає – якість, атмосферу, швидкість, смак, обслуговування), система цінностей (чесність, сталість, клієнтоорієнтованість, екологічність тощо). Бренд виконує функцію

ідентифікатора та емоційного якоря, дозволяє виділитися серед конкурентів і закріпитися в сприйнятті споживача.

– репутація як стратегічний нематеріальний ресурс, адже репутація ресторану – це соціальний капітал, сформований думкою клієнтів (офлайн та онлайн), оцінками в Google Maps, Tripadvisor, Instagram, згадками у ЗМІ, на фуд-блогах, враженням від візуального й сервісного досвіду. Позитивна репутація притягує нових клієнтів і знижує витрати на рекламу. При цьому менеджменту слід здійснювати постійний моніторинг відгуків і швидко реагувати у випадку скарг або публічного негативу, бути послідовними у якості страв і сервісу – повторюваність хорошого досвіду формує лояльність.

– інструменти брендингу і репутаційного менеджменту. Для посилення бренду і зміцнення конкурентної позиції ресторану використовуються SMM і контент-маркетинг, мерч і фірмова продукція, PR-кампанії, історія бренду, регулярне оновлення елементів бренду з урахуванням сучасних трендів.

Таким чином, формування впізнаваного бренду, позитивної репутації у соціальних мережах, рейтингів на TripAdvisor, Google, Facebook – усе це значною мірою впливає на інформаційну конкурентну позицію. Бренд і репутація – це основа нематеріальної, але реальної конкурентної переваги. Ресторан, який інвестує в ці напрями, отримує стійку емоційну прихильність клієнтів, підвищує свою ринкову вартість і легше адаптується до змін у споживчій поведінці.

5. Гнучкість і адаптивність. У динамічному середовищі ресторанного бізнесу гнучкість (спроможність швидко реагувати на зміни) та адаптивність (здатність пристосовуватись до нових умов) є ключовими чинниками довгострокової конкурентоспроможності. Особливо це стало очевидно в період пандемії COVID-19, війни, змін у споживчих вподобаннях та розвитку цифрових технологій.

Ресторан як відкрита система змушений постійно реагувати на зовнішні фактори: зміну ринкових умов (зростання цін на продукти, коливання попиту, поява нових конкурентів); зміну поведінки споживачів (тренд на здорове

харчування, безглютенові страви, локальні продукти, етичне споживання), технологічні зміни (необхідність впровадження онлайн-замовлень, QR-меню, безконтактної оплати).

Гнучкість внутрішніх процесів проявляється в операційних рішеннях через модифікацію меню залежно від сезону, наявності інгредієнтів чи попиту; оптимізацію персоналу (перерозподіл змін, навчання універсальності, гнучкі графіки); швидке перепрофілювання ресурсів, наприклад, кухня, яка може оперативно перейти з повного обслуговування на формат take-away; масштабованість, тобто можливість відкривати тимчасові точки продажу на фестивалях чи ярмарках. Така внутрішня гнучкість дозволяє ресторану краще реагувати на коливання попиту й зменшувати витрати у періоди нестабільності.

Більш глибокий рівень адаптивності стосується змін стратегії позиціювання (наприклад, з акценту на «екзотику» – на «здорову азійську кухню»); розширення цільової аудиторії; інноваційних партнерств (колаборації з локальними виробниками, еко-ініціативами); реструктуризації бізнес-моделі, наприклад, перехід з full-service ресторану до формату fast-casual чи dark kitchen.

Таким чином, гнучкість і адаптивність дозволяють ресторанному бізнесу не лише виживати в умовах невизначеності, але й отримувати нові можливості для зростання. Ресторан, який здатен швидко реагувати на зміни, формує стійку конкурентну позицію, засновану на довірі споживачів та здатності до саморозвитку.

6. Маркетинг як інструмент формування позиції. Маркетинг у ресторанному бізнесі виконує стратегічну роль у створенні, зміцненні та просуванні конкурентної позиції. Через маркетингові інструменти ресторан формує уявлення цільової аудиторії про себе, комунікує цінності бренду, виявляє потреби клієнтів та стимулює попит.

Формування конкурентної позиції починається з маркетингового аналізу ринку: дослідження споживчих вподобань, вивчення конкурентів (їхнє меню, ціни, концепція, сервіс, реклама), виявлення вільних ніш і незадоволених потреб.

На основі цього ресторан визначає свою цільову аудиторію (вік, стиль життя, смаки, дохід) та обирає стратегію позиціювання – за якістю, унікальністю, ціною, атмосферою, зручністю тощо.

Класичні 4Р маркетингу мають свою специфіку у сфері ресторанних послуг, які наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Специфіка 4Р маркетингу у сфері ресторанного бізнесу

Напрямок	Основні компоненти	Характеристика
Product (Продукт)	Унікальні страви, рецепти, подача	Власні рецепти, креативна подача, ексклюзивність меню
	Якість інгредієнтів, кастомізація	Використання якісних продуктів, можливість змінювати страви під клієнта
	Атмосфера і сервіс	Дружній персонал, затишна атмосфера – частина цінності продукту
Price (Ціна)	Гнучка політика	Бізнес-ланчі, акції, "щасливі години"
	Баланс ціна/якість	Оптимальне співвідношення вартості та отриманого сервісу
	Цінові сегменти	Преміум, середній, економ — пропозиції для різних цільових аудиторій
Place (Місце)	Локація, доступність	Зручне розташування, легкий доступ
	Канали дистрибуції	Обслуговування в залі, доставка, кейтеринг, dark kitchen
	Формат і інтер'єр	Відкритий простір, сімейний ресторан, бар, фудтрак
Promotion (Промування)	Реклама в соцмережах	Instagram, Facebook, TikTok – таргетована реклама
	Програми лояльності	Знижки, бонуси, система постійних клієнтів
	Партнерства	Колаборації з блогерами, участь у фестивалях, бренд-партнерства

Джерело: складено автором на основі [27]

Цифровий маркетинг має вирішальне значення для сучасного ресторану:

- SMM – регулярне ведення сторінок у соцмережах, візуальний контент, таргетована реклама;
- Influencer-маркетинг – залучення локальних фуд-блогерів, гастроекспертів;
- Контент-маркетинг – пости про новинки, історії про кухню, персонал, інгредієнти;
- Email/SMS-розсилки – інформування про акції, події, нові страви;

– SEO/Google – активна присутність на Google Maps, відгуки, відповіді на питання;

– CRM-аналітика – вивчення поведінки постійних клієнтів і персоналізовані пропозиції.

Таким чином, формування конкурентної позиції у ресторанному бізнесі – це багатофакторний процес, що потребує одночасної уваги до якості продукту, атмосфери, сервісу, маркетингу, локалізації та репутації. Успішні ресторани здатні поєднувати гастрономічну привабливість із високою емоційною цінністю, чим створюють стійкі конкурентні переваги.

1.3. Методи оцінки конкурентної позиції ресторану

Оцінка конкурентної позиції є ключовим елементом стратегічного управління ресторанним бізнесом, що дозволяє визначити місце підприємства на ринку відносно конкурентів та розробити ефективні стратегії розвитку. Новітня теорія та практика менеджменту пропонує широкий спектр методів для аналізу конкурентної позиції, кожен з яких має свої особливості застосування у сфері ресторанного бізнесу. Сучасні методи оцінки конкурентної позиції ресторану охоплюють як традиційні, так і інноваційні підходи, що дозволяють комплексно аналізувати ринок, визначати сильні та слабкі сторони закладу та розробляти ефективні стратегії розвитку.

Методи оцінки конкурентної позиції ресторанних підприємств можна класифікувати за різними критеріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Класифікація методів оцінки конкурентної позиції ресторану

Критерій класифікації	Тип методу	Характеристика	Приклади методів
1	2	3	4
За характером аналізу	Кількісні методи	Використовують об'єктивні статистичні показники	• Аналіз ринкової частки • Аналіз рентабельності • Аналіз виручки та витрат • Фінансові коефіцієнти (ліквідність, прибутковість)

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
	Якісні методи	Спираються на суб'єктивні оцінки, досвід, думки експертів	• SWOT-аналіз • PEST-аналіз • Метод Делфі • Оцінка репутації бренду, сервісу
За масштабом дослідження	Макроекономічні	Вивчають позицію в межах галузі, регіону чи країни	• Порівняння з середньогалузевими показниками • Аналіз трендів ринку • Аналіз регіональної привабливості
	Мікроекономічні	Аналізують показники всередині підприємства	• ABC-аналіз меню • Аналіз завантаженості залу • Оцінка якості обслуговування • Внутрішній аудит
За часовим горизонтом	Статичні методи	Оцінка на конкретну дату	• Фінансовий звіт за місяць/квартал • Разова оцінка клієнтського потоку
	Динамічні методи	Відстежують зміни в часі	• Порівняння виручки по періодах • Динаміка показників прибутковості • Аналіз клієнтської бази за роками

Джерело: складено на підставі [32, 33, 40]

Розглянемо основні та найпоширеніші методи оцінки конкурентної позиції.

1) SWOT-аналіз є одним з найпоширеніших методів стратегічного аналізу в ресторанному бізнесі, що передбачає систематичну оцінку сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats) ресторанного підприємства [37].

Сильні сторони ресторану можуть включати унікальну кухню, вигідне розташування, кваліфікований персонал, сучасне обладнання або сильний бренд. Слабкі сторони часто пов'язані з обмеженим меню, застарілим інтер'єром, недостатньою кваліфікацією персоналу або слабкою маркетинговою діяльністю. Можливості на ринку можуть включати зростання попиту на певні види кухні, розвиток доставки їжі, або появу нових технологій. Загрози найчастіше пов'язані

з посиленням конкуренції, економічними кризами, зміною споживчих переваг або регуляторними обмеженнями.

Ефективність SWOT-аналізу в ресторанному бізнесі залежить від повноти та об'єктивності оцінки кожного чинника, а також від здатності керівництва інтегрувати результати аналізу в стратегічне планування.

2) Модель п'яти конкурентних сил Майкла Портера надає структурований підхід до аналізу конкурентного середовища ресторанної індустрії. Ця модель розглядає п'ять ключових сил, що визначають інтенсивність конкуренції та прибутковість галузі:

- перша сила – конкуренція між існуючими підприємствами – в ресторанному бізнесі характеризується високою інтенсивністю через велику кількість закладів, низькі бар'єри переключення споживачів та відносно стандартизовані послуги.

- друга сила – загроза появи нових конкурентів – також є значною через відносно низькі бар'єри входу в галузь, хоча вони зростають із підвищенням класу закладу.

- третя сила – загроза товарів-замінників – включає не лише інші ресторани, а й домашнє приготування їжі, доставку готових страв, фаст-фуд та готову продукцію з супермаркетів.

- четверта сила – переговорна сила постачальників – може варіюватися залежно від типу продуктів та регіону, але зазвичай є помірною через наявність альтернативних джерел постачання.

- п'ята сила – переговорна сила покупців – є високою через легкість порівняння пропозицій та низькі витрати переключення між закладами [36].

3) Матриця Бостонської консалтингової групи (BCG) та її адаптація. Вона хоча й розроблена для аналізу портфеля товарів, але може бути адаптована для оцінки позицій різних напрямків діяльності ресторану або окремих страв меню. Ця матриця класифікує об'єкти аналізу за двома критеріями: темпами зростання ринку та відносною ринковою часткою [37]. У ресторанному контексті "зірки" можуть представляти популярні страви або послуги в швидкозростаючих

сегментах ринку, такі як веганська кухня або доставка їжі. "Дійні корови" - це стабільні джерела доходу, наприклад, традиційні страви основного меню. "Знаки питання" можуть включати нові кулінарні експерименти або послуги в перспективних, але ще не освоєних сегментах. "Собаки" представляють непопулярні позиції меню або послуги в стагнуючих сегментах.

Використання адаптованої матриці BCG дозволяє ресторанному бізнесу оптимізувати розподіл ресурсів між різними напрямками діяльності та приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку або скорочення певних послуг.

4) Конкурентне картування представляє візуальний метод аналізу позицій ресторану відносно основних конкурентів за ключовими параметрами. Цей метод передбачає побудову двомірних карт, де осі представляють найважливіші конкурентні фактори для цільового сегменту споживачів.

Типовими параметрами для конкурентного картування в ресторанному бізнесі є співвідношення ціни та якості, рівень сервісу та атмосфера закладу, швидкість обслуговування та різноманітність меню, зручність розташування та унікальність концепції. Вибір параметрів для аналізу має ґрунтуватися на результатах досліджень споживчих переваг та стратегічних пріоритетах підприємства.

Конкурентне картування дозволяє виявити ринкові ніші, що не заповнені конкурентами, оцінити ступінь диференціації власної пропозиції та визначити найближчих конкурентів за кожним параметром. Результати такого аналізу служать основою для розробки стратегій позиціонування та диференціації.

4) Бенчмаркінг у ресторанному бізнесі як метод оцінки конкурентної позиції передбачає систематичне порівняння показників діяльності ресторану з показниками найкращих підприємств галузі або лідерів ринку. Даний метод дозволяє виявити відставання в ключових сферах діяльності та визначити потенціал для покращення.

У ресторанному бізнесі об'єктами бенчмаркінгу можуть бути операційні показники (швидкість обслуговування, оборотність столів, середній чек), фінансові індикатори (прибутковість, рентабельність, структура витрат), якісні

параметри (рівень задоволеності клієнтів, якість страв, атмосфера) та маркетингові метрики (впізнаваність бренду, лояльність клієнтів, ефективність рекламних кампаній).

Розрізняють внутрішній бенчмаркінг (порівняння між різними підрозділами або закладами мережі), конкурентний бенчмаркінг (порівняння з прямими конкурентами), функціональний бенчмаркінг (порівняння окремих функцій з підприємствами інших галузей) та загальний бенчмаркінг (порівняння з визнаними лідерами незалежно від сфери діяльності).

5) Метод експертних оцінок широко застосовується для аналізу факторів конкурентоспроможності, які важко формалізувати та виміряти кількісно. Метод особливо цінний в ресторанному бізнесі, де значну роль відіграють суб'єктивні фактори, такі як атмосфера закладу, якість сервісу, унікальність кулінарних пропозицій.

Процес експертного оцінювання включає декілька етапів. Спочатку формується група експертів, яка може включати досвідчених менеджерів ресторанного бізнесу, кулінарних критиків, маркетингологів та представників цільової аудиторії. Далі розробляється система критеріїв оцінки та шкала вимірювання. Експерти незалежно оцінюють досліджувані заклади за визначеними критеріями, після чого проводиться аналіз узгодженості оцінок та розрахунок підсумкових показників.

Для підвищення об'єктивності експертних оцінок використовуються спеціальні методи, такі як метод Дельфі, який передбачає кілька турів оцінювання з інформуванням експертів про загальні результати, або метод попарних порівнянь, що дозволяє зменшити вплив суб'єктивності при ранжуванні альтернатив.

6) Багатокритеріальний аналіз дозволяє комплексно оцінити конкурентну позицію ресторану з урахуванням множини різнорідних факторів. Цей підхід особливо ефективний для ресторанного бізнесу, де конкурентоспроможність визначається широким спектром параметрів – від якості страв та рівня сервісу до маркетингової активності та фінансової стійкості.

Процедура багатокритеріального аналізу починається з визначення системи критеріїв оцінки, які повинні бути релевантними, вимірними та незалежними один від одного. Для ресторанного бізнесу така система може включати групи критеріїв: продуктові (якість та різноманітність страв, свіжість продуктів), сервісні (швидкість та якість обслуговування, компетентність персоналу), інфраструктурні (розташування, інтер'єр, обладнання), маркетингові (впізнаваність бренду, репутація, активність у соціальних мережах) та економічні (цінова політика, фінансова стійкість).

Наступним кроком є визначення вагових коефіцієнтів для кожного критерію, що відображають їх відносну важливість для цільової аудиторії. Це може бути зроблено на основі опитувань споживачів, експертних оцінок або аналізу кореляції між критеріями та загальною задоволеністю клієнтів.

Багатокутник конкурентоспроможності – один із методів оцінити здатність продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце серед інших учасників ринку. Він належить до графічних методів оцінювання та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити. Цей метод дозволяє порівняти всі аспекти в роботі бізнесу: маркетинг, репутацію, ціни, асортимент, виробничі потужності, витрати на закупівлю матеріалів тощо [4].

7) Аналіз конкурентних переваг спрямований на виявлення унікальних характеристик ресторану, які створюють додаткову цінність для споживачів та важко копіюються конкурентами. У ресторанному бізнесі конкурентні переваги можуть мати різну природу та ступінь стійкості.

Продуктові переваги пов'язані з унікальністю кулінарних пропозицій, використанням ексклюзивних рецептів, високою якістю інгредієнтів або інноваційними способами приготування страв. Сервісні переваги включають виняткову якість обслуговування, персоналізований підхід до клієнтів, додаткові послуги або унікальну атмосферу закладу. Операційні переваги можуть полягати в ефективності процесів, що дозволяє пропонувати конкурентні ціни при збереженні якості, або в інноваційних технологіях управління.

Стратегічні переваги пов'язані з вигідним розташуванням, ексклюзивними партнерськими відносинами з постачальниками, сильним брендом або лояльністю клієнтів. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності важливо, щоб переваги були стійкими та важко відтворюваними конкурентами.

8) Фінансові методи оцінки конкурентної позиції базуються на аналізі економічних показників діяльності ресторану у порівнянні з конкурентами та галузевими стандартами. Такі методи дають об'єктивну картину конкурентоспроможності підприємства з економічної точки зору.

Основними показниками для порівняльного аналізу є валовий прибуток, рентабельність продажів, оборотність активів, середній чек, кількість відвідувачів та їх структура. Важливе значення мають також операційні показники, такі як собівартість страв, витрати на персонал, орендна плата та маркетингові витрати у відсотках від обороту.

Аналіз фінансових коефіцієнтів дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість та інвестиційну привабливість ресторанного підприємства. Коефіцієнт оборотності столів показує інтенсивність використання зали, коефіцієнт валової маржі характеризує ефективність закупівельної політики та ціноутворення, а коефіцієнт операційної рентабельності відображає загальну ефективність управління.

9) Маркетингові методи оцінки конкурентної позиції зосереджуються на аналізі ринкової позиції ресторану з точки зору споживачів та ефективності маркетингових зусиль. Ці методи особливо важливі в ресторанному бізнесі, де рішення споживачів значною мірою базуються на емоційних факторах та сприйнятті бренду.

Дослідження споживчої лояльності включає аналіз показників повторних відвідувань, готовності рекомендувати заклад друзям, задоволеності різними аспектами обслуговування. Індекс задоволеності клієнтів (CSI) та індекс лояльності (NPS) дають кількісну оцінку сприйняття ресторану цільовою аудиторією.

Аналіз впізнаваності бренду та позиціонування включає дослідження спонтанної та підказаної впізнаваності, асоціацій з брендом, сприйняття ключових характеристик закладу порівняно з конкурентами. Ці дослідження часто проводяться методом опитувань або фокус-груп.

Оцінка ефективності маркетингових каналів включає аналіз конверсії від різних джерел трафіку, вартості залучення клієнта, ефективності соціальних мереж та онлайн-присутності. У сучасних умовах особливе значення має аналіз цифрових метрик: рейтинги в онлайн-платформах, активність у соціальних мережах, SEO-позиції сайту.

10) Інтегровані методи оцінки. Сучасна практика управління ресторанним бізнесом передбачає використання інтегрованих підходів, що поєднують елементи різних методів оцінки конкурентної позиції. Такі підходи дозволяють отримати більш повну та збалансовану картину конкурентоспроможності підприємства.

Система збалансованих показників (Balanced Scorecard) адаптована для ресторанного бізнесу може включати чотири перспективи: фінансову (прибутковість, рентабельність, зростання доходів), клієнтську (задоволеність, лояльність, частка ринку), внутрішніх процесів (якість страв, швидкість обслуговування, ефективність операцій) та навчання і розвитку (кваліфікація персоналу, інновації, корпоративна культура).

Модель SERVQUAL, розроблена для оцінки якості послуг, може бути адаптована для ресторанного бізнесу шляхом врахування специфічних аспектів, таких як якість їжі, атмосфера закладу, цінова політика. Ця модель передбачає порівняння очікувань споживачів з їх фактичним досвідом за п'ятьма вимірами: матеріальність, надійність, чуйність, гарантія та емпатія.

Комплексні індекси конкурентоспроможності інтегрують різноманітні показники в єдиний числовий індикатор, що дозволяє проводити порівняння між закладами та відстежувати динаміку конкурентної позиції в часі. Такі індекси можуть будуватися на основі зважених середніх значень ключових показників

ефективності з урахуванням їх відносної важливості для успіху в ресторанному бізнесі.

Вибір методів оцінки конкурентної позиції має враховувати специфіку сегменту ресторанного бізнесу. Заклади швидкого харчування потребують особливої уваги до операційних показників, таких як швидкість обслуговування, стандартизація процесів, ефективність логістики. Для них критично важливими є методи, що дозволяють оцінити операційну ефективність та відповідність стандартам якості.

Кожен метод оцінки конкурентної позиції має свої переваги та обмеження, що необхідно враховувати при виборі інструментарію для аналізу. SWOT-аналіз характеризується простотою використання та можливістю швидкого огляду ситуації, але може бути занадто загальним та суб'єктивним. Модель п'яти сил Портера дає структурований підхід до аналізу галузі, але може не враховувати специфічні особливості локальних ринків.

Фінансові методи забезпечують об'єктивність та можливість точних розрахунків, але можуть не відображати важливі якісні аспекти конкурентоспроможності. Маркетингові методи добре відображають сприйняття споживачів, але потребують значних ресурсів для проведення досліджень та можуть бути чутливими до сезонних коливань.

Експертні методи дозволяють врахувати складні, важко формалізовані фактори, але їх результати можуть бути суб'єктивними та залежати від компетентності експертів. Багатокритеріальні методи забезпечують комплексність аналізу, але можуть бути складними в реалізації та інтерпретації результатів.

Вибір методів оцінки конкурентної позиції ресторану має базуватися на конкретних цілях аналізу, наявних ресурсах, специфіці сегменту та стратегічних пріоритетах підприємства. Для швидкої оцінки поточної ситуації доцільно використовувати SWOT-аналіз або конкурентне картування. Для глибокого стратегічного аналізу рекомендується поєднання декількох методів, включаючи модель п'яти сил Портера, бенчмаркінг та багатокритеріальний аналіз.

Малі ресторани з обмеженими ресурсами можуть зосередитися на простих методах, таких як порівняльний аналіз ключових показників, аналіз відгуків клієнтів, моніторинг конкурентних цін. Великі мережі мають можливість інвестувати в комплексні дослідження, включаючи регулярні опитування споживачів, детальний фінансовий аналіз, системи бізнес-інтелекту.

Регулярність проведення оцінки конкурентної позиції також є важливим фактором. Базовий моніторинг ключових показників має проводитися щомісячно, комплексна оцінка - щоквартально, а стратегічний аналіз - щорічно або при значних змінах у конкурентному середовищі.

Ефективне використання методів оцінки конкурентної позиції вимагає не лише їх правильного вибору та застосування, але й інтеграції результатів аналізу в процеси стратегічного планування та оперативного управління ресторанним бізнесом. Лише за умови систематичного використання результатів аналізу для прийняття управлінських рішень методи оцінки конкурентної позиції стають дієвим інструментом підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНОЮ ПОЗИЦІЄЮ РЕСТОРАНУ В'ЄТНАМСЬКОЇ КУХНІ

2.1. Аналіз ринку ресторанних послуг в Україні

Ресторанний бізнес в Україні переживає надзвичайно складний період через війну, економічну невизначеність і стрімке зростання витрат. За оцінками експертів [7], в 2022-2023 роках поблизу бойових дій було закрито сотні закладів: наприклад, у Києві у 2022 році припинили роботу близько 300 ресторанів, у 2023-му – ще 150-170 [7]. Багато власників адаптувались: обладнали приміщення генераторами, навчили персонал реагувати на повітряні тривоги та переорієнтувались на доставку [30]. Водночас панівними залишаються проблеми нестачі персоналу (особливо досвідчених кухарів): відтік іноземних фахівців і виїзд українців змушує рестораторів винагороджувати персонал додатково і підвищувати оплати [26].

Інфляція та зростання цін також сильно вдарили по галузі. За даними дослідження Poster, у 2023 році середній чек у ресторанах України зріс на 23% (з 508 до 625 грн), а відвідуваність – лише на 11% [2]. Зазначений факт означає, що більшість витрат перекладено на споживачів. Як наслідок, середньоцінові заклади (чек ~300-1000 грн) зазнали найбільше скорочення – їх власники не витримали тиску витрат та зникли з ринку [7]. Натомість заклади преміум-сегмента частково стабілізувалися за рахунок зростання цін і оптимізації собівартості. Загалом по країні відвідуваність ресторанів у 2024 році знизилась у середньому на кілька відсотків, а виручка галузі перебуває під постійним тиском війни та економічних викликів [7].

Незважаючи на загальні труднощі ринку, зацікавленість українців до екзотичних азійських кухонь залишається високою. В'єтнамська кухня особливо популярна серед молодих містян і любителів здорового харчування. В Україні існувала значна в'єтнамська діаспора – за деякими оцінками, ще до 2022 року налічувалося близько 100 тисяч осіб в'єтнамського походження [29]. Нині, хоч

більшість родин виїхали за кордон, в країні лишаються активні в'єтнамські спільноти. За неофіційними даними, найбільша в'єтнамська громада після Києва – в Одесі [6]. Тому в Одесі і регіоні досі присутній певний попит на справжню в'єтнамську кухню. Водночас відсутність значних іммігрантів із В'єтнаму під час війни означає брак носіїв традиційних рецептів.

Офіційної статистики щодо кількості в'єтнамських ресторанів в Україні не існує, проте агрегатори закладів налічують десятки спеціалізованих точок у великих містах. Наприклад, у Києві працюють як невеликі кафе («Tin Tin», «Viet Bar»), так і заклади типу бістро («Chang») чи ф'южн-ресторани («Boho») з в'єтнамським меню [18]. Схожа ситуація і в інших регіонах – у Львові, Одесі та Харкові є кілька відомих в'єтнамських закладів. Додався й формат Dark Kitchen/доставка: багато в'єтнамських позицій пропонуються у службах доставки (так, ресторан Tin Tin розширює доставку своїх супів та боулів після повернення з паузи [10]). Динаміка відкриттів і закриттів тут нестабільна: під час загострення війни багато маленьких точок закривалося, однак з осені 2023-го ринок пожвавився завдяки адаптації. Інсайдери відзначають, що у 2024 році нових в'єтнамських закладів з'явилося кілька, а деякі національні мережі запустили окремі в'єтнамські локації [10].

Попит на в'єтнамські страви підтримується кількома факторами. По-перше, в Україні продовжує рости популярність здорового харчування та кухонь, багатих овочами та рибою – а в'єтнамська кухня цьому повністю відповідає. По-друге, експерти зазначають, що серед бюджетних ресторанів в'єтнамська їжа часто подорожчеє помірно: наприклад, The Village радять орієнтуватись на заклади зі середнім чеком 300-350 грн, які зараз найпопулярніші [7]. В'єтнамська кухня у цьому сегменті може бути привабливим варіантом: суп фо чи рисові роли вже багато років доступні для українського споживача, а відвідуваність таких закладів у 2023–2024 роках за даними Poster зросла на одиниці відсотків (як і в середньому по галузі) [2]. Також спостерігається стійкий інтерес до ключових страв (Pho, Banh Mi, спрінг-роли): топові Google-тренди за 2022–2024 роки показують помірне зростання пошукових запитів «в'єтнамська кухня Київ»,

«Pho» та інших. Одеський регіон, де є в'єтнамське населення, також демонструє стабільний (хоча й невеликий) попит: місцеві медіа не раз писали про нові заклади з Азії в Одесі, хоча здебільшого це були бані, суши тощо. У будь-якому разі, в'єтнамська кухня зараз є однією з найбільш розвинених у азійському сегменті України: вона посідає помітне місце поруч із китайською, корейською та японською за кількістю закладів [2].

Розглянемо проблеми, які спіткають ресторанну галузь в Україні протягом 2024-2025 років.

1. Війна в Україні. Прямий вплив бойових дій на ресторанний бізнес відомий: сотні закладів втратили приміщення в окупованих (обстріляних) містах [7]. Нині головний виклик – психологічна тривожність відвідувачів і можливі нові хвилі мобілізації або обстрілів. Керівники закладів відзначають, що люди менше ходять до ресторанів через постійні повітряні тривоги та невпевненість у завтрашньому дні [7]. Враховуючи це, багато рестораторів змушені організовувати доставку, працювати на виніс та шукати безпечні локації. Щодо змін в чистому доході від надання ресторанних послуг, то у 2024 році порівняно із 2023 роком обсяг продажів зріс на 10% (рис. 2.1), а середній чек – на 17%. Між тим, відбулося зменшення відвідуваності ресторанних закладів внаслідок економічної невизначеності та посилення мобілізації населення України [26].

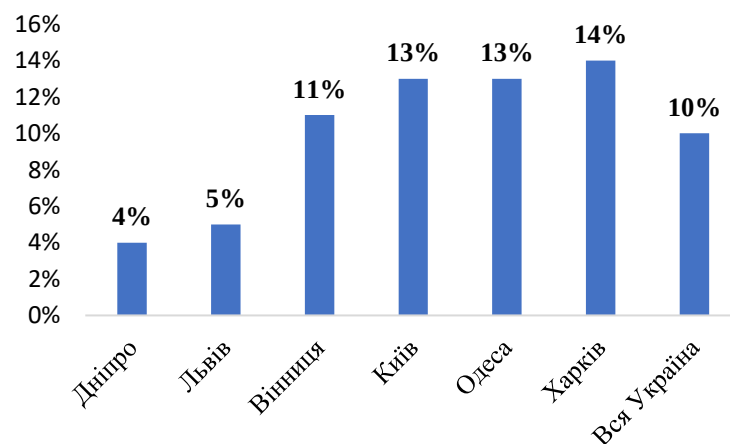


Рис. 2.1. Зміна виручки ресторанних закладів в Україні у 2024 році порівняно із 2023 роком

Джерело: запозичено автором з [26]

Як свідчать дані рис. 2.2, серед найбільших міст України найгірші показники динаміки відвідуваності закладів у 2024 році продемонструвало місто Дніпро. Порівняно з 2023 роком, тут зафіксовано зниження кількості відвідувань на 5%, що свідчить про помітне зменшення споживчої активності або зміну поведінки мешканців у сфері дозвілля та покупок.

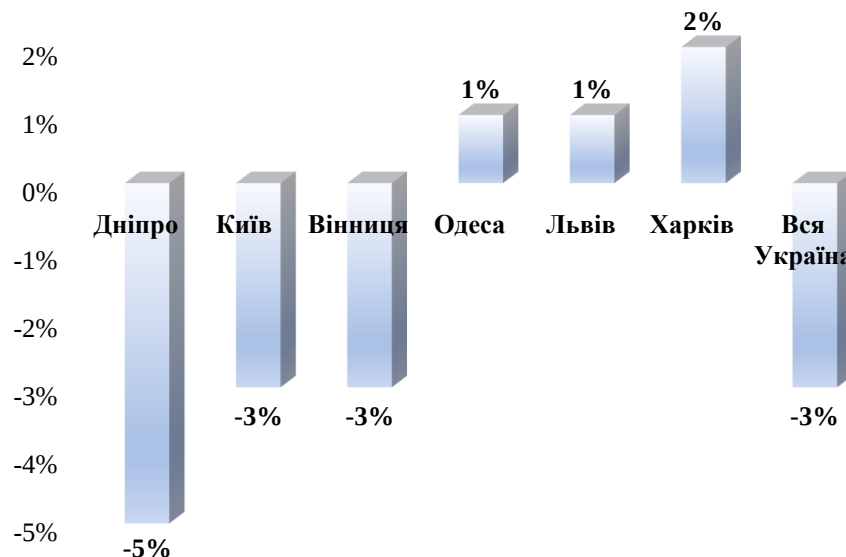


Рис. 2.2. Зміна відвідуваності ресторанних закладів в Україні

у 2024 році порівняно із 2023 роком

Джерело: запозичено автором з [26]

Натомість у Харкові ситуація виявилася дещо оптимістичнішою: рівень відвідуваності закладів зріс на 2%, що може свідчити про часткове відновлення економічної активності або підвищення споживчої впевненості. Позитивні, хоча й помірні, тенденції спостерігалися також у Львові та Одесі, де зростання склало по 1% у кожному місті. Водночас Київ і Вінниця зазнали зниження відвідуваності на 3%, що може бути пов'язано з низкою чинників – від демографічних змін до зниження купівельної спроможності населення. У цілому, динаміка по регіонах свідчить про нерівномірне відновлення внутрішнього споживчого попиту в різних частинах країни.

2. Труднощі із логістикою та постачанням. Ускладнені транспортні ланцюги, дефіцит імпорту (техніки, обладнання, деяких спецій) та зміна маршрутів (через закриті порти тощо) призвели до падіння прибутковості. Зокрема, дослідження вказує, що взаємодія з кур'єрськими службами стала менш вигідною через високі комісії та проблеми з паливом [30]. Заклади в провінції змушені більше залежати від місцевих постачальників, що іноді підвищує собівартість навіть базових інгредієнтів (овочі, м'ясо).

3. Зростання інфляції. Економічна нестабільність в Україні в 2023–2025 роках прямо вплинула на витрати ресторанів: вартість продуктів зросла майже у 2–3 рази з 2022 року. Через це бізнес змушений був підвищувати ціни для підтримки рентабельності. Приклади з масштабних опитувань показують, що середній чек в українських ресторанах 2023 року виріс на 23% [26], що дозволило компенсувати частину втрат внаслідок зростання інфляції, але також змістило попит у бік дешевших закладів. Для в'єтнамської кухні, де багато свіжих овочів та рису, такий підхід частково знизив витрати (рослинний раціон) і допоміг підтримати помірні ціни. Проте ресторатори відзначають подорожчання специфічних імпортованих спецій і соусів (наприклад, рибного соусу), що негативно впливає на маржинальність автентичних страв.

4. Дефіцит кваліфікованого персоналу. Дефіцит кухарів – велика проблема. Багато автентичних азіатських ресторанів орієнтувались на носіїв кухні. В умовах воєнного виїзду іноземців та загальнонаціонального «голоду робочих рук» аутентичні заклади змушені перепідбирати персонал та навчати українських кухарів готувати в'єтнамські страви [11]. Наприклад, один із провідних шефів зізнається, що приходилося шукати в'єтнамських постачальників трав в Україні, адже їхні рецепти базуються на специфічних прянощах і свіжій зелені [31]. Така адаптація є складною, і через це деякі заклади переходили на «гібридні» формати меню.

Число в'єтнамських ресторанів за останні роки змінювалося поступово. У 2022-2023 рр. багато дрібних кафе з фо та спрінг-ролами тимчасово закривалося через війну та виїзд частини персоналу. Наприклад, затримка з постачанням соусів

викликала дефіцит деяких позицій у меню. Разом з тим, з кінця 2023 року ринок пожвавився: власники «перезавантажили» деякі формати, додавши доставку або зосередившись на take-away. За словами експертів [7], зараз спостерігається перерозподіл ринку: найсильніше зниження числа закладів відбулося у середньому сегменті (чек 700-1000 грн), що включає й багато традиційних азіатських кафе. Більш дешеві «стрит-фуд» формати (чек до 300 грн) зі спрямованістю на швидку їжу показують кращу стійкість. На відміну від них, деякі преміальні і великі мережі в'єтнамської кухні навіть навпаки почали розширювати присутність – завдяки попиту від тих, хто готовий витратити більше [2].

На відкриття ресторанів азіатської кухні в 2022–2024 роках вплинуло релокування ресторанів зі сходу та підтримка цифрових платформ. Зокрема, зростання популярності фудкорів дало змогу в'єтнамським брендам тестувати нові формати. Офіційних статистичних даних про кількість відкриттів (закриттів) саме в'єтнамських закладів немає, але огляди ринку ресторанних закладів фіксують поступове зростання азіатських концепцій у великих містах.

Українські ресторатори та галузеві експерти у своїх коментарях наголошують на необхідності гнучкості бізнес-моделей у нинішніх умовах. Ольга Насонова, ресторанний консультант, зазначає: «Хоча у 2022 році в Києві закрилося близько 300 закладів, на третьому році війни ми бачимо перерозподіл ринку. Закриваються головним чином заклади середнього сегмента, преміальний сегмент стабілізувався за рахунок підвищення цін» [22]. Вона також відзначає: «Споживачі переходять у більш доступні формати. Навіть у Києві попит зміщується до сегмента «середній мінус» (чек 300–350 грн) [22]».

З іншого боку, ресторанний дослідник Тетяна Антонюк (Poster) констатує: «Попри кризу, у 2023 році виручка ресторанного сегмента виросла на 37%, середній чек – на 23%, а відвідуваність – на 11%» [2]. Це свідчить, що частина витрат була перекладена на клієнта, а ринок – хоч і скорочений – залишається активним».

Щодо перспектив в'єтнамської кухні, кулінари зазначають: «В Україні улюблені риси в'єтнамської кухні – легкі супи, свіжі овочі і трави – відповідають трендам здорового харчування», – розповідає один із шефів київських азіатських

закладів. Незважаючи на безпрецедентні виклики 2022–2025 років, сегмент в'єтнамської кухні в Україні демонструє стійкість і навіть поступове зростання. Попит лишається стабільним завдяки унікальним смаковим властивостям цієї кухні і її доступності у різних форматах. Успішні експертні оцінки свідчать, що при грамотній адаптації (корекції меню, розвитку доставки, підвищенні якості сервісу) заклади з в'єтнамською кухнею можуть успішно працювати навіть в умовах економічної та воєнної нестабільності [2].

Узагальнення наведених тенденцій у зміні господарювання ресторанних закладів в'єтнамської кухні в Україні показало, що із 7000 опитуваних ресторанних закладів по Україні, 20% опитаних рестораторів мали рентабельність бізнесу 10-15%, а 21% взагалі не отримували прибуток у 2024 році [3]. Відповідно, дію чинників зовнішнього середовища функціонування закладів ресторанного бізнесу ми можемо відобразити за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

PEST-аналіз діяльності підприємств ресторанного бізнесу в Україні

Назва чинника	Вплив	Ранг фактору виходячи із 5-ти бальної шкали	Вірогідність фактору	Зваже на оцінка
1	2	3	4	5
Політичні фактори				
Державна підтримка та регулювання бізнесу	+	5	0,1	0,5
Військові дії в Україні	-	5	0,5	-2,5
Збільшення податкового навантаження на бізнес	-	4	0,5	-2,0
ВСЬОГО	-	-	1	-4,0
Економічні фактори				
Зростання інфляції	-	5	0,2	-1,0
Збільшення витрат на продукти та енергоносії	-	5	0,4	-2,0
Рівень розвитку доставки їжі	+	5	0,3	-1,5
Посилення конкурентної боротьби серед ресторанних закладів, які позиціонують себе у середньому сегменті	-	4	0,1	-0,4
ВСЬОГО	-	-	1	-4,9
Соціальні фактори				
Міграція населення	-	5	0,2	-1,0
Зростання інтересу до здорового харчування, екзотичних кухонь та нових гастрономічних вражень	+	5	0,4	2,0

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5
Дефіцит кадрів та зростання витрат на оплату праці	-	4	0,1	-0,4
Зростання соціальної відповідальності та етичного споживання їжі	+	4	0,3	1,2
ВСЬОГО	-	-	1	1,65
Технологічні фактори				
Контроль до якості продукції й дотримання санітарних норм	+	5	0,3	1,5
Цифровізація обслуговування клієнтів	+	5	0,3	1,5
Інновації у харчових технологіях	+	5	0,35	1,75
Перебої у подачі електроенергії	-	5	0,05	-0,25
ВСЬОГО	-	-	1	4,5

Джерело: власна розробка автора

Аналіз даних табл. 2.1 свідчить, що ресторанні заклади в Одесі, зокрема у людних і туристичних районах, функціонують у вкрай складному політико-економічному середовищі, але мають реальні можливості для розвитку через технологічну адаптацію та відповідь на соціальні тренди. Для успішної діяльності підприємства мають: мінімізувати політичні та економічні ризики (здійснити оптимізацію витрат, вести податкове планування, закуповувати генератори); орієнтуватися на нові споживчі очікування (здорове харчування, етичність, екзотичні смаки); інвестувати в цифрові та харчові технології (QR-меню, CRM, стандарти безпеки). Вважаємо, що технології та гнучкість до соціальних змін – основа життєздатності ресторанного бізнесу в Одесі на 2024-2025 роки.

2.2. Загальна характеристика ресторану «Viet corner» та аналіз його конкурентного середовища

Ресторан «Viet corner» є закладом громадського харчування, що спеціалізується на традиційній в'єтнамській кухні. Основною концепцією ресторану є надання автентичного кулінарного досвіду для гостей, пропонуючи якісні страви, приготовані за класичними рецептами з використанням натуральних інгредієнтів. Він розташований у місті Одеса в популярному районі

з активним пішохідним та туристичним потоком, що сприяє залученню відвідувачів. Основна клієнтська база – місцеві жителі, туристи та прихильники азіатської кухні.

Основними видами діяльності є:

- Надання послуг громадського харчування (основний КВЕД: 56.10 «Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування»).
- Доставка їжі та страв на виніс через партнерські сервіси (наприклад, Glovo, Bolt Food) та власний сайт.
- Надання послуг кейтерингу для корпоративних клієнтів та проведення святкових заходів.
- Реалізація напоїв, зокрема в'єтнамських чайів, кави та алкогольних коктейлів.

На нашу думку, ресторан займає вигідну позицію на ринку завдяки таким факторам:

- автентичність меню – пропонуються традиційні в'єтнамські страви, що відрізняють заклад від інших ресторанів.
- якість продукції – використання натуральних інгредієнтів без штучних добавок.
- зручне розташування – знаходиться в популярному районі одеси.
- гнучка цінова політика – помірні ціни, що роблять ресторан доступним для різних категорій клієнтів.
- можливість доставки – співпраця з популярними сервісами доставки їжі.
- лояльність клієнтів – регулярні акції, знижки для постійних відвідувачів.

З метою підвищення конкурентоспроможності ресторан «Viet corner» успішно впровадило цифрові інструменти (рис. 2.3):

- власний веб-сайт із можливістю онлайн-замовлення.
- активне ведення сторінок у соцмережах (Instagram, Facebook).
- використання POS-систем для автоматизації замовлень і контролю фінансів.
- запуск мобільного додатку для постійних клієнтів із бонусною системою.



Рис. 2.3. Впровадження цифрових інструментів у ресторані «Viet corner»

Джерело: складено автором

Ресторан «Viet corner» усвідомлює важливість соціальної відповідальності та сталого розвитку, тому впроваджує відповідні практики у свою управлінську діяльність. Це включає відповідальне ставлення до співробітників, клієнтів, громади та довкілля.

Ресторан дотримується принципів екологічної стійкості та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Так, наприклад, серед основних аспектів діяльності, що сигналізують про посилення екологічної відповідальності є:

- скорочення пластикових відходів – використання екологічно чистої упаковки для доставки їжі (картонні коробки, паперові пакети, дерев'яні прибори).
- переробка відходів – сортування та передача пластикових і паперових відходів на переробку.
- зменшення харчових відходів – оптимізація процесів закупівлі та приготування їжі, співпраця з благодійними організаціями для передачі продуктів, що залишилися.
- енергоефективність – використання енергоощадних ламп, сучасного кухонного обладнання з низьким споживанням електроенергії та води.

Компанія також демонструє відповідальне ставлення до персоналу, тобто ресторан дотримується принципів гідної праці та створює комфортні умови для своїх працівників:

- справедлива заробітна плата та офіційне працевлаштування – забезпечення соціальних гарантій для персоналу, включаючи медичне страхування та оплачувані відпустки.

- професійний розвиток – проведення навчань для кухарів і офіціантів щодо підвищення кваліфікації, культури обслуговування та безпеки праці.

- гнучкі умови роботи – можливість часткової зайнятості для студентів та молоді.

Ресторан бере участь у соціальних ініціативах та підтримує місцеву спільноту:

- підтримка локальних постачальників – закупівля овочів, зелені, м'яса у місцевих фермерських господарств, що сприяє розвитку регіональної економіки.

- благодійні акції – надання безкоштовних обідів для малозабезпечених людей та підтримка волонтерських ініціатив.

- освітні заходи – проведення майстер-класів із приготування в'єтнамських страв для дітей і дорослих.

Топ менеджмент ресторану «Viet corner» усвідомлює важливість дотримання етичних стандартів у бізнесі і тому веде свою діяльність відкрито та прозоро з дотриманням законодавства у сфері сплати податків, офіційного працевлаштування персоналу. До того ж дотримується стандартів якості та безпеки харчових продуктів, використовуючи лише свіжі інгредієнти, а також підтримує постійний зворотний зв'язок із клієнтами через врахування відгуків гостей для покращення сервісу та меню.

Таким чином, ресторан «Viet corner» активно розвиває корпоративну соціальну відповідальність і сприяє сталому розвитку через екологічні ініціативи, підтримку персоналу та взаємодію з громадою. Все це не лише покращує імідж закладу, але й сприяє його довгостроковому успіху.

Організаційна структура ресторану «Viet corner» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує ефективну координацію роботи всіх підрозділів. Вона включає рівні стратегічного, тактичного та оперативного управління. Розглянемо основні рівні управління рестораном.

1. Вищий рівень (стратегічний менеджмент) відповідає за стратегічний розвиток, управління фінансами, організацію бізнес-процесів та контроль ключових показників ефективності. Даний рівень представляє власник (директор), який визначає загальну концепцію та стратегію розвитку ресторану; контролює фінансову діяльність, укладає контракти з постачальниками; приймає ключові управлінські рішення (наприклад, розробка бізнес-моделі та її адаптація до змін ринку, прийняття інвестиційних рішень щодо розширення ресторану, відкриття філій).

2. Середній рівень (тактичне управління) керує операційною діяльністю ресторану, контролює роботу персоналу та забезпечує якість послуг. Серед керівників середнього рівня:

- керуючий рестораном (адміністратор залу), який відповідає за координацію роботи персоналу, розподіл змін та контроль якості обслуговування; вирішує оперативні питання, взаємодіє з клієнтами та розглядає їхні скарги; контролює виконання санітарно-гігієнічних норм.

- шеф-кухар, який організовує роботу кухонного персоналу; контролює якість страв та дотримання технологій приготування; складає меню та розраховує собівартість страв.

- менеджер із постачання, який організовує закупівлю продуктів та інгредієнтів; контролює якість продукції та взаємодіє з постачальниками; оптимізує витрати на закупівлі та веде облік складських запасів.

3. Операційний рівень (виконавці). На цьому рівні працюють співробітники, які безпосередньо надають послуги клієнтам.

- кухарі та помічники кухарів (готують страви відповідно до технологічних карт, контролюють якість продуктів і стежать за дотриманням норм безпеки).

- офіціанти (обслуговують гостей, приймають замовлення, здійснюють розрахунок клієнтів, підтримують чистоту залу та взаємодіють із кухнею).
- бармени (готують напої та коктейлі, працюють із касою).
- кур'єри (виконують доставку страв клієнтам у межах міста).
- прибиральники (забезпечують чистоту та дотримання санітарних норм у приміщенні).

Графічно оргструктуру підприємства можна представити так (рис. 2.4).

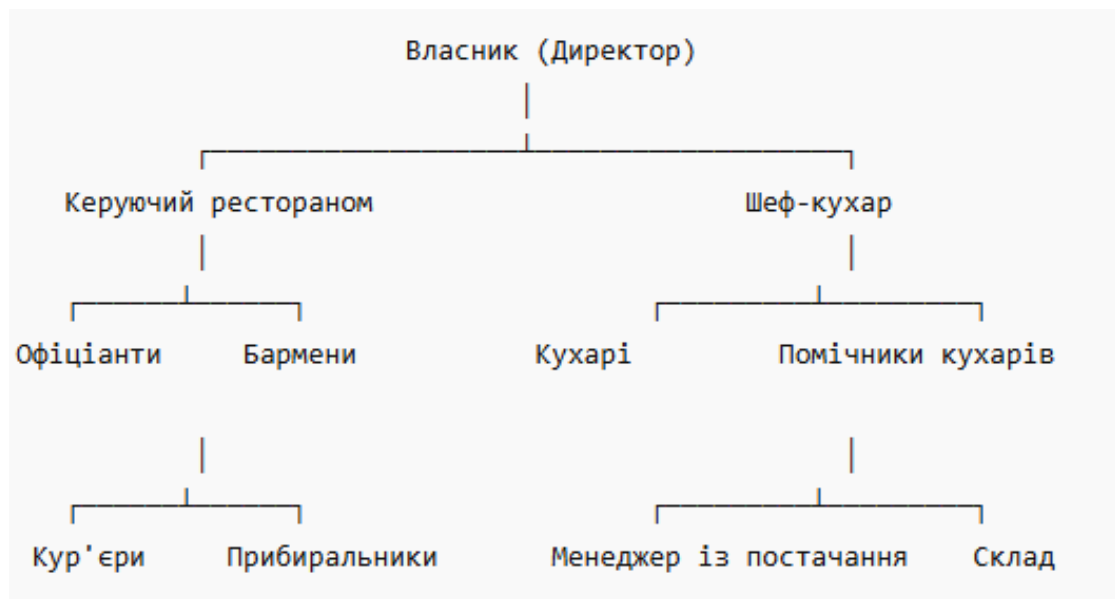


Рис. 2.4. Схема організаційної структури ресторану «Viet corner»

Джерело: складено автором

Основними особливості організаційної структури, на нашу думку, є

- чітка субординація – кожен працівник має безпосереднього керівника, що забезпечує контроль та ефективність роботи.
- розподіл функцій – адміністрація керує операційними процесами, тоді як кухарі, офіціанти та кур'єри виконують спеціалізовані завдання.
- гнучкість – структура дозволяє оперативно адаптуватися до змін у попиті, сезонних коливань та впровадження нових послуг.
- автоматизація управління – використання цифрових систем для бронювання, розрахунків, складування та управління персоналом.

Таким чином, організаційна структура ресторану «Viet corner» є ефективною для закладу середнього розміру, оскільки забезпечує чіткий розподіл обов'язків між рівнями управління, ефективну комунікацію та контроль за якістю обслуговування.

Динаміка економічних показників діяльності ресторану «Viet corner» наведена нами у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності ресторану «Viet corner»

№ з/п	Показники	Роки	
		2023	2024
1	2	3	4
1	Чиста виручка, тис. грн	10 274,2	22 261,3
2	Повна собівартість наданих послуг, тис. грн	9 934,7	21 205,1
3	Прибуток до оподаткування, тис. грн	339,5	1056,2
4	Чистий фінансовий результат, тис. грн	278,39	866,08
5	Середньорічна вартість активів, тис. грн	5411,1	6951,3
6	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн	738,55	729,15
7	Коефіцієнт автономії (рекомендоване значення $\geq 0,5$)	0,09	0,08
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу (рекомендоване значення $\geq 0,1$)	0,59	0,83
9	Коефіцієнт фінансового ризику (рекомендоване значення ≤ 1)	10,31	10,78
10	Коефіцієнт співвідношення між дебіторською та кредиторською заборгованістю	0,35	0,37
11	Коефіцієнт абсолютної ліквідності рекомендоване значення $\geq 0,2-0,25$)	0,001	0,003
12	Коефіцієнт швидкої ліквідності (рекомендоване значення $\geq 0,8-1$)	0,35	0,37
13	Коефіцієнт загальної ліквідності (рекомендоване значення ≥ 2)	0,86	0,89
14	К-т оборотності активів	1,9	3,2
15	Рентабельність наданих послуг (за фінансовим результатом до оподаткування), %	3,41	4,98

Джерело: визначено автором на підставі даних звітності товариства

Розрахунки, наведені у табл. 2.2, показують, що чистий дохід ресторану «Viet corner» протягом 2023-2024 років зріс більш ніж у 2 рази (з 10,3 млн. грн до 22,3 млн. грн). При цьому прибуток до оподаткування зріс з 339,5 тис. грн до 1,1 млн. грн або у 3 рази. Така динаміка свідчить, що одне із основних правил економіки – коли темпи зростання прибутку повинні бути більше темпів зростання чистого доходу підприємства, виконується на даному закладі громадського харчування.

Один із основних показників результативності діяльності закладу громадського харчування – рентабельність наданих послуг зростає з 3,41% у 2023 році до 4,98% у 2024 році. У поєднанні з збільшенням оборотності активів з 1,9 до 3,2, ми можемо сказати, що досліджуване підприємство має потенціал для розвитку, оскільки попит на аутентичну кухню з кожним роком зростає й прибуток, отриманий у результаті господарської діяльності, є джерелом для фінансування потреб підприємства у запасах та інших видах оборотних активів. Щодо такого критерію фінансового стану як фінансова стійкість, то ми бачимо, що питома вага власного капіталу у структурі активів підприємства станом на кінець 2023 року складає 9% й на кінець 2024 року зменшилась до 8%. Відповідно коефіцієнт фінансового ризику дорівнював від 10,31 до 10,78. Між тим, перше уявлення, яке складається з аналізу цих показників, є помилковим – щодо того, що товариство є фінансово нестійким. З формальної точки зору це так, оскільки на кожну гривню, вкладену у власний капіталу підприємства припадало більш ніж 10 грн позикового капіталу. Проте, такий показник як коефіцієнт маневреності власного капіталу зростає від 0,59 до 0,83. Відповідно, ми бачимо, що від 59% до 83% власного капіталу протягом 2023-2024 років було вкладено у запаси та інші види оборотних активів. Й товариство активно залучає позиковий капітал задля інтенсивного розширення обсягів своєї діяльності.

Таблиця 2.3

Факторний аналіз рентабельності активів ресторану «Viet corner»

Показники	Роки		Зміна (+;-)		
	2023	2024	загальна	за рахунок рентабельності продажів	за рахунок оборотності продажів
Чистий прибуток, тис.грн	278,39	866,08	587,69		
Чистий дохід, тис.грн	10274,2	22261,3	11987,1		
Середньорічна вартість активів, тис.грн	5411,1	6951,3	1540,2		
К-т рентабельності активів	0,05	0,12	0,07		
К-т чистої рентабельності продажів	0,03	0,04	0,01	0,02	
К-т оборотності активів	1,90	3,20	1,30		0,05

Джерело: визначено автором на підставі даних звітності товариства

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що головним чинником, який призвів до зростання рентабельності активів в ресторані «Viet corner» є зростання оборотності активів й за рахунок цього чинника рентабельність активів збільшилась на 5%.

Визначимо конкурентне становище ресторану в'єтнамської кухні «Viet corner». Для цього початкового звернемося до статистичних даних щодо кількості ресторанних закладів в Одеській області (рис. 2.5).

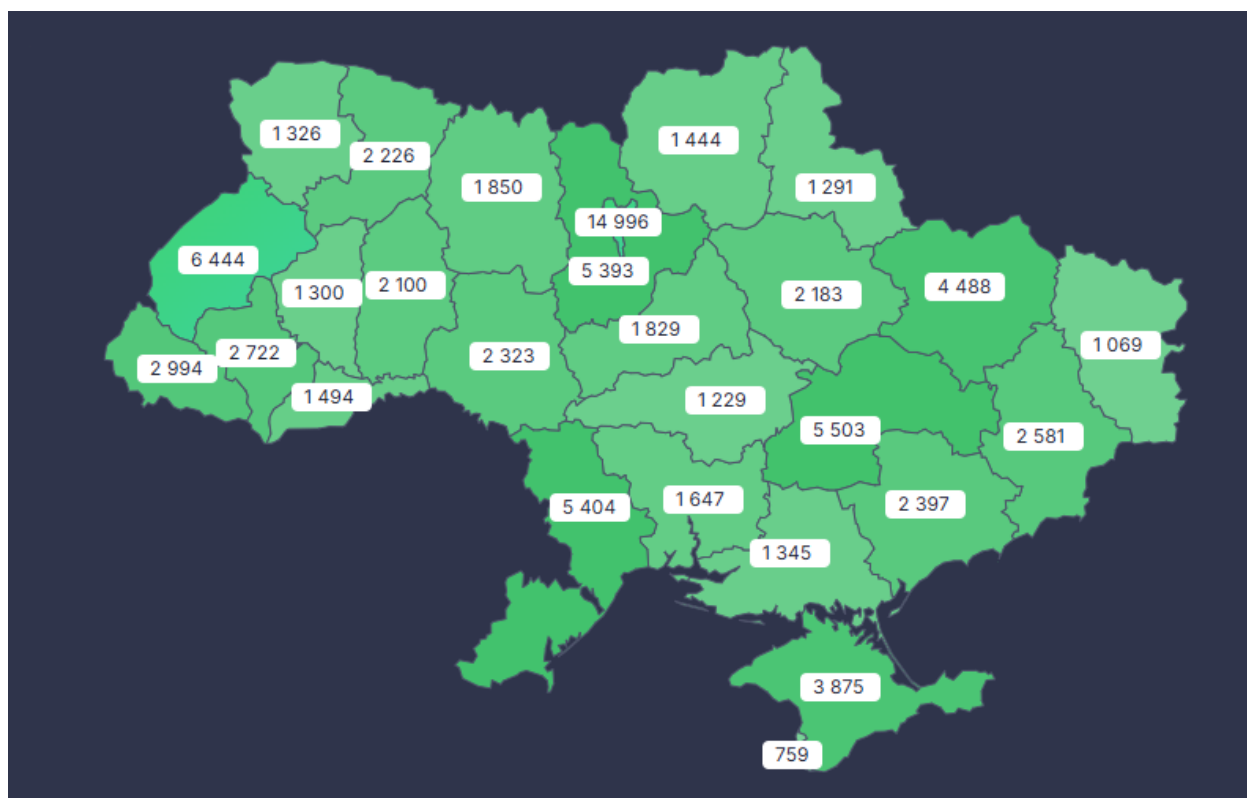


Рис. 2.5. Кількість ресторанів в Україні (по областях станом на 2024 рік)

Джерело: [1]

За даними рис. 2.5 бачимо, що за КВЕД 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування у Одеській області нараховується 5 404 ресторанних закладів. Досліджуване ресторанний заклад «Viet corner» спеціалізується на в'єтнамській кухні, яка відрізняється від інших ресторанів, насамперед, своєю кулінарною ідентичністю, що базується на поєднанні свіжості, легкості та багат шаровості смаків. На відміну від типових

європейських чи українських страв, в'єтнамська кухня надає перевагу мінімальній термічній обробці, великій кількості овочів, зелені, ароматних трав (наприклад, базиліку, кінзи, м'яті) та балансованому використанню спецій, що робить її не лише смачною, а й відносно дієтичною. Окрім страв, сам формат подачі у в'єтнамських ресторанах зазвичай є інтерактивним – клієнт може сам регулювати інтенсивність смаку за допомогою соусів, лайму, перцю чи додаткових інгредієнтів.

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. Це 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 табл. 2.4.

Таблиця 2.4

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 автором виходячи із співбесіди із представниками ресторанних закладів в'єтнамської кухні в Одесі

Як видно з табл. 2.4, 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 іміджа 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 в табл. 2.5 нами використовувалась наступна градація:

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

Таблиця 2.5

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

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
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 автора

Середній рейтинг (табл. 2.5) 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/, а також інших інтернет-джерел.

Частка ринку визначалась із урахуванням територіального місцезнаходження та загальної кількості відгуків, наприклад, досліджуване підприємство розташоване у районі Аркадії, який характеризується великою прохідністю потенційних споживачів, а також характеризується 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 промринку регіону, а також до спальних кварталів, у яких знаходиться максимальне зосередження національностей східної діаспори.

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.

Табл. 2.5 та рис. 2.6 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.

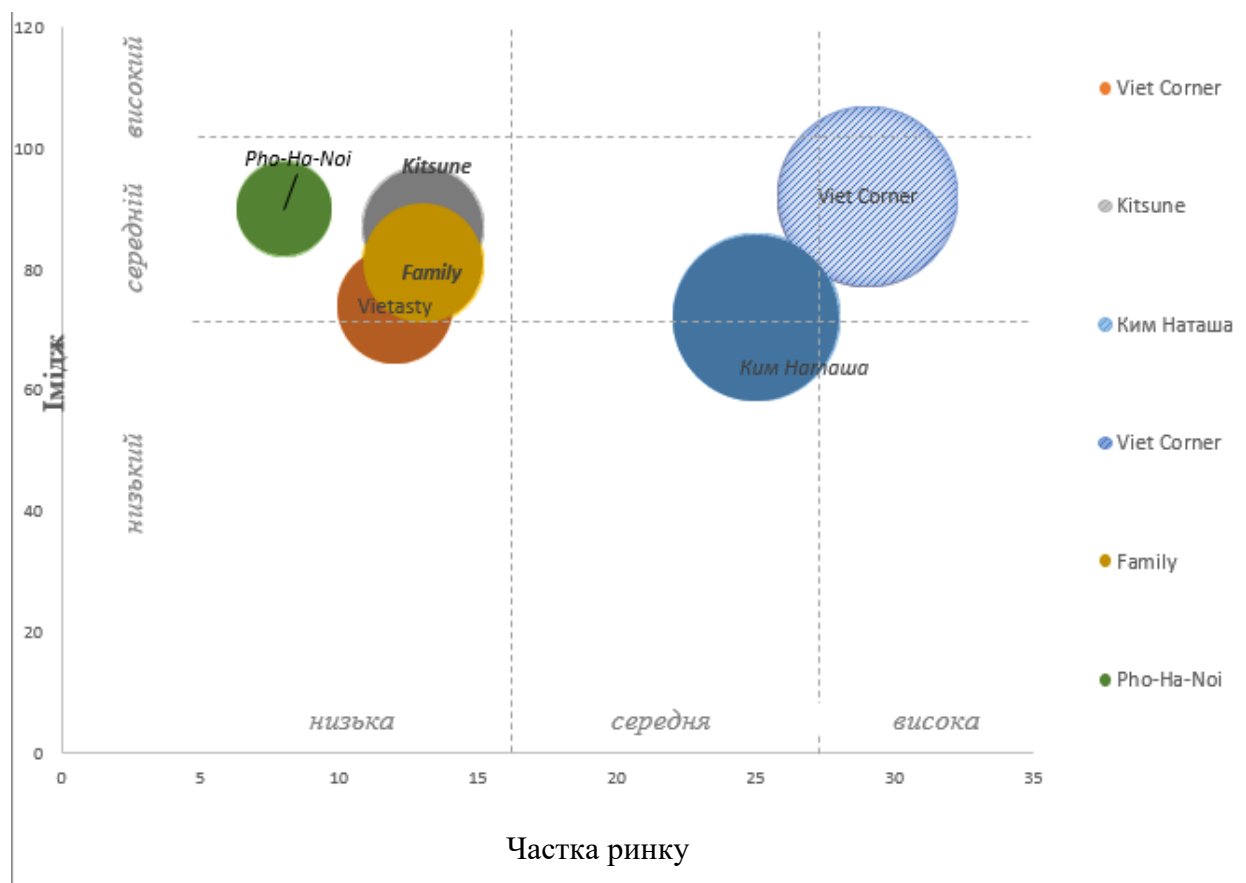


Рис. 2.6. Співвідношення між іміджем та часткою ринку ресторанних закладів в'єтнамської кухні в м. Одеса

Джерело: власна розробка автора

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. На нашу думку, у сфері громадського харчування навіть одиничні, але серйозні порушення санітарних норм суттєво підривають довіру клієнтів, такі випадки є вагомими 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 досягнутому рівні, а також для його ще більшого зростання рекомендуємо керівництву ресторану «Viet Corner» реагувати на кожен негативний відгук у мережі інтернет ввічливо й конструктивно, 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. 2.6):

- 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 напряду 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 табл. 2.4 дав можливість побудувати багатокутник конкурентоспроможності підприємства, виходячи з блюда «Суп Фо» (рис. 2.7), 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. 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.

Таблиця 2.6

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 до супу	0,04	8	0,32	6	0,24	7	0,28	5	0,2	5	0,2
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 автора

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. 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.

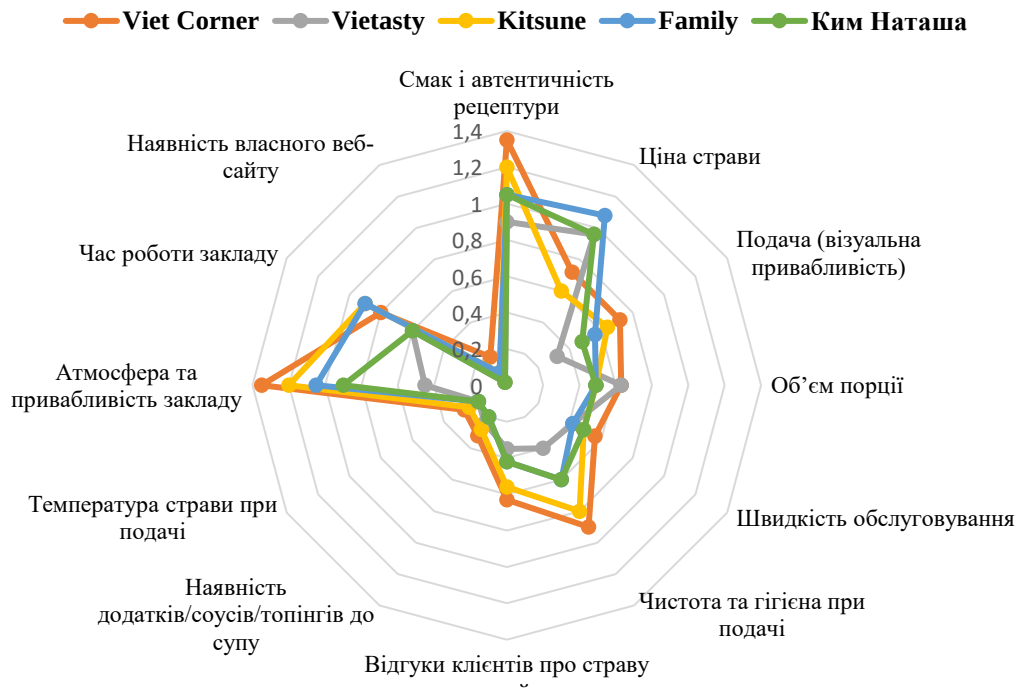


Рис. 2.7. Багатокутника конкурентоспроможності підприємства виходячи з блюда «Суп Фо» Джерело: власна розробка автора

На основі цього 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.

2.3. Розробка рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану «Viet Corner»

Результати SNW-аналізу показали, що досліджуваний ресторан «Viet Corner» є лідером в'єтнамської кухні в м. Одеса, а його конкурентна позиція підтверджується високим рейтингом, визначеним за результатами побудови конкурентного профілю та багатокутника конкурентоспроможності за найбільш популярним серед споживачів блюдом – супом Фо. Тому нами було сформульована наступна рекомендація для керівництва ресторану в'єтнамської кухні «Viet Corner» – відкрити в м. Одеса в районі жилмасиву Таїрово ще один ресторан в'єтнамської кухні під назвою «Viet Corner Express». Заклад громадського харчування матиме площу 150 м² і розрахований на 50 посадкових місць. Приміщення береться в оренду й заклад матиме паркувальне місце для відвідувачей (ресторан «Viet Corner» в Аркадії на цей час таких паркувальних місць немає). Оформлення інтер'єру й екстер'єру буде виконане згідно з наявним брендбуком мережі Viet Corner та стандартами фірмового стилю. Відповідно, під час розрахунку витрат нами враховано досвід відкриття попередніх точок мережі. Цільова аудиторія закладу – місцева в'єтнамська діаспора та поціновувачі азійської кухні. Одеса має одну з найбільших в'єтнамських спільнот в Україні, що робить район Таїрово перспективним для залучення постійних відвідувачів із діаспори та любителів екзотичної кухні. Перелік інвестиційних витрат, пов'язаних із відкриттям ресторану, наведено нами у табл. 2.7. Усі витрати розраховані станом на травень 2025 року з урахуванням ринкових цін та попереднього досвіду відкриття закладів мережі.

Надамо обґрунтування розмірів зазначених видів інвестиційних витрат.

1) Оренда приміщення протягом перших трьох місяців. Оренда виплачується авансом за декілька місяців вперед (типова вимога орендодавців для комерційної нерухомості). Виходячи з площі 150 м² та розташування в густонаселеному районі, орендна ставка оцінюється близько 75,0 тис. грн на місяць. Таким чином, для забезпечення роботи закладу в перші місяці необхідно

внести 225 тис. грн (покриття оренди за 3 місяці). Наявність парковки збільшує привабливість локації, але впливає на ставку оренди.

Таблиця 2.7

Бюджет інвестиційних витрат на відкриття ресторану Viet Corner Express

№ з/п	Показники	Вартість, тис. грн
1	2	3
1	Оренда приміщення (3 місяці)	225,0
2	Ремонт та дизайн інтер'єру	1 800,0
3	Кухонне обладнання та вентиляція	1 200,0
4	Меблі та оформлення залу	300,0
5	Посуд і інвентар	80,0
6	Касова система та ІТ-обладнання	50,0
7	Юридичне оформлення та дозволи	20,0
8	Стартова закупівля продуктів	150,0
9	Маркетингова кампанія (до відкриття)	80,0
10	Підбір персоналу та навчання (із відрахуванням ЄСВ)	100,0
11	Резервний фонд (непередбачені витрати)	300,0
12	Усього витрат	4 305,0

Джерело: власні розрахунки автора

2) Ремонт та дизайн інтер'єру. Приміщення потребує ремонту та оформлення згідно з концепцією ресторану «Viet Corner». Вказана стаття витрат включає будівельні роботи (демонтаж (монтаж) перегородок, оздоблення стін, стелі, підлоги), проведення комунікацій (електропроводка, водопостачання, каналізація), встановлення систем вентиляції та кондиціонування, а також дизайнерське оформлення залу для гостей. З огляду на високі вимоги до атмосфери закладу, обрано професійний дизайнерський ремонт. Середня ринкова вартість ремонтних робіт комерційних закладів у 2025 році становить 300–350 дол. США за м² залежно від рівня оздоблення [24]. Для 150 м² це орієнтовно 1,7–2,0 млн грн. У бюджет закладено 1 800,0 грн.

3) Кухонне обладнання та вентиляція. Повноцінна кухня – серце ресторану, тому інвестиції в професійне обладнання є критично важливими. До цієї статті включено: плити (в т. ч. вок-плити для приготування страв азійської кухні), електричні або газові духовки, жаровні, пароконвектомат (для універсального приготування), фритюрниці, рисоварки, професійні ножі та

кухонний інвентар, промислові холодильники та морозильні камери (для зберігання м'яса, овочів, напівфабрикатів), холодильні вітрини під бар чи десерти, посудомийна машина, мийки та столи з нержавіючої сталі. Окремо значну суму складає система витяжної вентиляції – потужна витяжка з повітропроводами та фільтрами для видалення диму і запахів із зони гарячого приготування. Вентиляція належить до найдорожчих видів обладнання [25], але її наявність обов'язкова для дотримання санітарних норм і комфорту гостей.

Орієнтовна загальна сума на кухонне оснащення становить 1,2 млн. грн. Ця цифра базується на розрахунку, що сучасна професійна техніка для кухні середнього ресторану в Україні коштуватиме близько 30-35 тис. дол. США (нове обладнання середнього класу). За наявності попереднього досвіду позиціонування закладу мережі можливе отримання знижок від постачальників на великий обсяг замовлення або придбання частини техніки у вживаному стані для економії коштів.

4) Меблі та оформлення залу. Для посадкової зали необхідно придбати меблі та декор відповідно до концепції «Viet Corner» (затишна атмосфера, елементи в'єтнамської культури тощо). Планується розмістити близько 12–15 столів (на 2–6 осіб кожен) і 50 зручних стільців. Окрім цього, можливі м'які диванчики або лавки вздовж стін, барна стійка або стійка рецепції (каси). Сюди ж входять елементи інтер'єру: освітлювальні прилади, декоративні панелі, озеленення (кімнатні рослини), тематичний декор (наприклад, картини чи вироби з В'єтнаму). Згідно брендбуку, кольорова гама та матеріали оздоблення вже визначені, що полегшує дизайн.

Орієнтовна сума на меблі та інтер'єр складає 300 тис. грн.

5) Посуд і кухонний інвентар. Для роботи ресторану необхідний повний комплект посуду та дрібного інвентарю. Вказаний комплект включає сервізи для подачі страв: тарілки (різного діаметра для перших страв, основних, десертів), глибокі миски для супів-фо, тарілочки для соусів, чашки (піали), склянки для напоїв, чайники, а також прибори (виделки, ножі, ложки, палички для їжі). Необхідно мати щонайменше 2–3 комплекти посуду на кожне посадкове місце,

враховуючи обіг та можливе бій посуду. Окрім того, закупаються кухонні дрібниці: набори ножів, обробні дошки, кухонні лопатки, вінчики, гастроемності, сотейники, каструлі та сковорідки, мірні ємності, контейнері для зберігання, форма для випічки тощо. Орієнтовно на закупівлю посуду та інвентарю передбачено 80 тис. грн. Наприклад, набір із 200 тарілок і 100 мисок різного розміру може коштувати 30-40 тис. грн (середній ціновий сегмент, ударостійкий посуд для HoReCa), столові прибори на 50+ осіб – ще 15-20 тис. грн, склянки (чашки) – 10 тис. грн. Решта суми піде на кухонні пристосування та резервний посуд.

6) Касова система та ІТ-обладнання. Для обслуговування гостей і ведення обліку потрібні сучасні ІТ-рішення. Планується встановлення POS-системи: програмно-апаратний комплекс для ресторану, що включає касовий термінал з програмним забезпеченням (облік замовлень, друк чеків, управління складом), грошів шафа, чековий принтер, а також окремий термінал для прийому оплат платіжними картками (може надаватися банком). В залі може використовуватися планшет або смартфон з додатком для офіціантів (мобільний офіціант), що спрощує прийом замовлень. Сумарно на касову систему та техніку закладено 50 тис. грн.

7) Юридичне оформлення та дозволи. Зазначена стаття витрат охоплює всі витрати, пов'язані з офіційним відкриттям бізнесу та отриманням необхідних дозволів. Сюди входять: державна реєстрація підприємства (ФОП або ТОВ) – орієнтовно 2-5 тис. грн з урахуванням послуг нотаріуса і отримання виписок; отримання ліцензії на продаж алкоголю (якщо ресторан планує реалізовувати пиво, вино чи міцні напої) – близько 8 тис. грн на рік [9]; дозвіл на розміщення зовнішньої реклами/вивіски – 2 тис. грн (разовий платіж); проходження перевірки Держпродспоживслужби (санітарно-епідеміологічний висновок) та ДСНС (пожежна безпека) – офіційно безкоштовно, але можуть знадобитися витрати на підготовку документації, навчання з пожежної безпеки, обладнання приміщення засобами пожежогашіння (вогнегасники, пожежна сигналізація – ці витрати можна частково включити в ремонт). Також передбачені витрати на

отримання дозволу на терасу (якщо планується літній майданчик) та інші міські дозволи, якщо потрібні.

Загалом юридичні витрати оцінюються в 20 тис. грн. Вказана сума включає резерв на консультації юристів, непередбачені платежі або офіційні збори.

8) Стартова закупівля продуктів. Перед відкриттям необхідно закупити початковий запас продуктів і сировини для роботи кухні. План формується, виходячи з меню «Viet Corner Express»: м'ясо (курятина, яловичина, свинина), риба та морепродукти, овочі та фрукти, рис, локшина, бобові, спеції, соуси (зокрема імпорتنі – соєвий соус, рибний соус, паста чилі тощо, характерні для в'єтнамської кухні), олії, зелень, напої (чай, кава, безалкогольні напої), алкоголь (пиво, вино). Також купуються витратні матеріали: упаковка для доставки (навініс), одноразові коробки чи стаканчики (якщо плануються), серветки, засоби для прибирання кухні.

Орієнтовна вартість первинної закупівлі – 150 тис. грн. Наведена сума покриє запас продуктів на перші 2-3 тижні роботи. Розрахунок базується на прогнозованій середньоденній виручці та собівартості страв: при очікуваному товарообігу – 20-25 тис. грн на день, витрати на сировину (30% від виручки) складатимуть 6-8 тис. грн на день. Відповідно, 2 тижні роботи – близько 100 тис. грн. Додатково передбачений резерв на закупівлю імпортних позицій, спецій та формування страхового запасу ключових компонентів меню.

9) Маркетингова кампанія до відкриття. Щоб успішно заявити про новий заклад, планується маркетингова активність за 2-4 тижні до відкриття і в перший місяць роботи. Бюджет на передстартову маркетингову кампанію – 80 тис. грн., що включає такі напрями:

- зовнішня реклама: оренда білборда чи сітілайтів у районі Таїрово з анонсом відкриття (20 тис. грн за 2-3 тижні розміщення), розміщення банерів чи розтяжок біля ресторану.
- реклама в соціальних мережах: таргетована реклама у Facebook та Instagram по геолокації Одеса-Таїрово, по інтересах (азійська кухня) – 10-15 тис. грн на

кампанію протягом місяця. Створення та просування сторінок Viet Corner express у соцмережах.

- поліграфія та флаєри: друк та розповсюдження флаєрів з пропозицією знижки на перше відвідування для мешканців навколишніх будинків – 5 тис. грн.
- PR та колаборації: організація невеликого відкриття для блогерів, преси або локальної спільноти (частування, знижки) – 10 тис. грн. Можливе партнерство з в'єтнамською діаспорою, запрошення представників посольства В'єтнаму чи культурних товариств для розголосу.

10) Підбір персоналу та навчання. Для роботи ресторану необхідно найняти та навчити персонал: кухарів (шеф-кухар, су-шеф, помічники), офіціантів, бармена (баристу), адміністратора залу (керуючого), прибиральника. Загалом штат може складати 15 осіб. Витрати на цю статтю включають: рекрутинг (розміщення вакансій на сайтах Work.ua, Rabota.ua тощо, рекламу вакансій у соціальних мережах) – 5 000 грн; співбесіди та оформлення (витрати часу менеджера, медогляди для працівників харчування (санітарні книжки)) – 5 000 грн.; навчання та стажування (перед відкриттям заплановано 1–2 тижні навчання персоналу – тренінги з меню, стандартів обслуговування, санітарних норм). У цей період працівникам виплачується заробітна плата (або стипендія). Орієнтовні витрати на оплату навчання – 50-80% від місячного фонду оплати праці. Якщо прогнозований фонд зарплати 180 тис. грн на місяць, то за 2 тижні навчання 90 тис. грн (можливо, частково ставка нижча на стажуванні).

Усього на підбір і навчання персоналу передбачено 100 тис. грн.

11) Резервний фонд (непередбачені витрати). У бюджеті проекту закладається резерв коштів на покриття непередбачених витрат або додаткових потреб, що можуть виникнути в процесі відкриття та перших місяців роботи. Резервний фонд становить 300 тис. грн, що приблизно відповідає 7-10% від загальної суми капітальних інвестицій. Зазначені кошти можуть бути використані на непередбачений ремонт, якщо в ході робіт виникнуть додаткові задачі (наприклад, підсилення електромережі для потужного обладнання, додаткова гідроізоляція кухні, усунення прихованих недоліків приміщення).

Додаткове обладнання чи меблі – можливо, в процесі запуску з’ясується потреба в додатковому холодильнику або, скажімо, кондиціонері в залі, або заміні частини посуду. Оборотні кошти на перші місяці роботи ресторану «Viet Corner Express» – це резерв, що може частково покрити витрати на продукти, зарплату чи комунальні послуги, якщо виручка перших місяців буде нижчою від очікуваної.

Надамо прогноз виручки від надання ресторанних послуг в ресторані «Viet Corner Express» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Прогноз виручки від надання ресторанних послуг
в закладі громадського харчування «Viet Corner Express»

№ з/п	Показники	2025 рік	2026 рік	2027 рік
1	2	3	4	5
1	Прогнозований темп приросту виручки середньомісячної виручки	-	15%	18%
2	Середня виручка за місяць, тис. грн	600,0	690,0	814,2
3	Виручка за рік, тис. грн	7 200,0	8 280,0	9 770,4

Джерело: власні розрахунки автора

Обґрунтування прогнозних розрахунків виручки, виконаних нами у табл. 2.8, наступне.

Розрахунок середньомісячної виручки ресторану «Viet Corner Express».

Враховуючи місткість 50 місць та цільову аудиторію середнього рівня достатку, очікувана середня кількість гостей – близько 60–80 осіб на добу. Це передбачає, що у будні дні заклад заповнений приблизно наполовину в обідній час та майже повністю ввечері, а у вихідні – ближче до повного завантаження двічі на день. Середній чек оцінюється на рівні 300 грн на особу (наприклад, основна страва 180–200 грн, напій 50–60 грн, закуска або десерт 50 грн). За таких параметрів орієнтовна виручка на добу становитиме $60 \text{ осіб} \times 300 \text{ грн} = 18 \text{ тис. грн}$.

З урахуванням варіацій попиту, прогнозна середньомісячна виручка на 2025 рік становить 600 тис. грн на місяць. Надалі очікується зростання виручки

за рахунок накопичення постійних клієнтів, розширення доставки та зростання цін в економіці: 2025 рік: 600 тис. грн на місяць (близько 7,2 млн грн за рік, якщо рахувати повний рік роботи).

Збільшення виручки на 15% у 2026 році та на 18% у 2027 році узгоджується зі зростанням упізнаваності закладу, розширенням клієнтської бази (нові гості за рекомендаціями) та загальною інфляцією цін у сфері громадського харчування. У реальності динаміка може бути нерівномірною – можливий більш стрімкий ріст в перші місяці при вдалому старті або, навпаки, повільніший вихід на планові показники (наприклад, 70% плану в перший місяць, 85% – в другий, і досягнення 100% до 3-4 місяця роботи). На 2027 рік прогнозується наближення до максимальної завантаженості закладу; подальше зростання потребуватиме або розширення площі, або підвищення цін.

Наведемо прогноз витрат, пов'язаних із наданням ресторанних послуг в закладі громадського харчування «Viet Corner Express» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Прогнозовані значення поточних витрат

закладу громадського харчування «Viet Corner Express» 2025-2027, тис. грн

№ з/п	Показник/період	Роки		
		2025	2026	2027
1	Поточні витрати, у т.ч.:	5 676,0	6 172,0	6 746,0
2	Матеріальні витрати	2 160,0	2380,0	2 630,0
3	Витрати на оплату праці	1800	2000	2200
4	Нарахування	396	440	484
5	Інші операційні витрати	1 320,0	1 352,0	1 432,0

Джерело: власні розрахунки автора

У табл. 2.9 поточні витрати закладу громадського харчування «Viet Corner Express» 2025-2027, тис. грн згруповані за економічними елементами. Для більш деталізованого обґрунтування та наочності, наведемо витрати за статтями калькуляції.

Собівартість продажів (закупівля продуктів). Прямі змінні витрати – це витрати на продукти і напівфабрикати для приготування страв. Приймаємо показник food cost 30% від виручки (типовий для ресторану трохи нижчого за

преміальний сегмент). Таким чином, при місячній виручці 600 тис. грн витрати на продукти складуть 180 тис. грн на місяць. У річному вимірі: 2025 рік – 2,16 млн. грн на закупівлю продуктів; 2026 рік – 2,38 млн грн; 2027 рік – 2,63 млн грн.

Фонд оплати праці. Постійні витрати на персонал включають зарплати кухарів, офіціантів, адміністратора, прибиральників, а також відрахування податків та ЄСВ. Орієнтовний місячний фонд зарплат на старті – близько 150-160 тис. грн. Це відповідає ринковим зарплатам у Одесі: шеф-кухар – 25 тис. грн, кухарі – 12-15 тис., офіціанти 8-10 тис. грн + чайові, менеджер – 20 тис. грн тощо. На рік сума складатиме 1,8-1,9 млн грн. Прогнозом закладено збільшення фонду зарплати на 10% щороку (індексація на інфляцію, премії для утримання кращих кадрів). Відповідно, фонд оплати праці закладу громадського харчування «Viet Corner Express» складатиме: 2025 рік – 1,8 млн грн; 2026 рік – 2,0 млн грн; 2027 рік – 2,2 млн грн.

Оренда. Після перших 3 місяців, сплачених з інвестиційного бюджету, орендна плата увійде до щомісячних операційних витрат. За ставкою 75 тис. грн на місяць річна сума становить 900 000 грн. В договорі оренди може бути фіксація ставки в USD еквіваленті, тому можливе коригування за курсом чи індексація. Прогнозом передбачено невелике збільшення оренди (~5% щороку) або пов'язані витрати (комунальні послуги від орендодавця): 2025 рік – 900 тис. грн; 2026 рік – 950 тис. грн; 2027 рік – 1 млн. грн.

Комунальні послуги та інші операційні витрати. До цієї категорії входять плата за електроенергію, газ (якщо кухня газова), воду, водовідведення, вивіз сміття, інтернет, охорона приміщення, послуги банку (еквайринг) тощо. Для ресторану 150 м² з гарячою кухнею електроенергія – найбільша стаття (холодильники та вентиляція працюють 24/7, плити (духовки) споживають багато під час роботи). Оцінка на місяць – 25 тис.грн (з них – 15 тис.грн електроенергія, решта – вода, газ, інше). На рік сумарно ці витрати складатимуть 300 тис. грн. З урахуванням подорожчання енергоносіїв та потенційного розширення графіку роботи прогнозуємо: 2025 рік – 300 тис. грн; 2026 рік – 330 тис. грн; 2027 рік – 360 тис. грн.

Маркетинг (після відкриття). Після стартового періоду маркетингові витрати будуть меншими. Планується підтримка активності у соцмережах, періодичні акції (напр. сезонні пропозиції, річниця закладу) та програма лояльності. Бюджет закладається на рівні 5-6 тис. грн на місяць (переважно таргетована реклама, виготовлення промоматеріалів). На рік – 60-72 тис. грн. У 2025 році, маркетинговий бюджет може сягнути 120 тис. грн, а в наступні роки стабілізується – 70 тис. грн на рік.

Амортизація обладнання. Вартість кухонного обладнання буде дорівнювати 1,5 млн. грн й буде списуватися рівномірно протягом 5 років (умовно, техніка й меблі окуплять себе за 5 років служби). Таким чином, щорічна амортизація складає 300 тис. грн. У прогнозі на 2025–2027 роки закладено щороку по 300 тис. грн амортизаційних відрахувань (табл. 2.10).

Ставка дисконтування для здійснення запропонованого інвестиційного проекту з відкриття ресторану «Viet Corner Express», за даними АКБ «ПриватБанк» складає 16% річних у гривні.

Таблиця 2.10

Інформація для аналізу ефективності інвестиційного проекту, тис. грн

Показники	Роки		
	2025	2026	2027
1. Прогнозований чистий дохід	7 200,0	8 280,0	9 770,0
2. Поточні витрати	5 276,0	6 172,0	6 746,0
3. Амортизація	300,0	300,0	300,0
4. Прибуток до оподаткування	1 224,0	1 808,0	3 024,4
5. Чистий прибуток	1 003,68	1 482,56	2 480,01
6. Чисті грошові надходження (3+5)	1303,68	1 782,56	2 780,01
7. Коефіцієнт приведення	0,9547	0,83	0,7244
8. Чисті грошові надходження приведені	1 244,62	1 479,52	2 013,84
9. Сумарні чисті грошові надходження приведені	1 244,62	2 724,15	4 737,99

Джерело: власні розрахунки автора

Дані табл. 2.10 свідчать, що загальний приведений грошовий потік від надання ресторанних послуг дорівнює 4,738 млн грн.

Для оцінки ефективності запропонованого заходу розрахуємо чистий приведений дохід (NPV) та термін окупності (ТО).

Чистий приведений дохід (NPV) визначається як різниця між загальними приведеними надходженнями та обсягом інвестиційних витрат:
 $NPV = 4,738 \text{ млн. грн} - 4,305 \text{ млн грн} = 0,433 \text{ млн грн}.$

Термін окупності (ТО) – термін, через який запропонований нами інвестиційний проект почне приносити прибуток.

$$ТО= I / \Pi \text{ (1)}$$

де: I – сума інвестиційних витрат;

Π – середня сума чистих грошових надходжень за період часу, прийнятий у розрахунках.

$$ТО = 4,305 / (5,866 / 3) = 4,305 / 1,96 = 2,2 \text{ роки}$$

Ми бачимо, що запропонований інвестиційний проект з відкриття ресторану «Viet Corner Express» як додаткової точки у масиві Таїрово є інвестиційно привабливим, оскільки NPV більше 0.

Таблиця 2.11

Розрахунок рентабельності наданих послуг
в ресторані «Viet Corner Express», який передбачається відкрити

№ з/п	Показники	Діючий ресторан «Viet Corner» (2024)	Заклад «Viet Corner Express» (2025)
1	Виручка від надання ресторанних послуг, тис. грн	22 261,3	7 200,0
2	Повна собівартість наданих послуг, тис. грн	21 205,1	5 976,0
3	Прибуток від надання послуг, тис. грн	1 056,2	1 224,0
4	Рентабельність наданих послуг (3/2), %	4,98%	20,5%

Джерело: власні розрахунки автора

Із табл. 2.11, ми бачимо, що рентабельність наданих ресторанних послуг у ресторані «Viet Corner Express» у 2025 році складатиме майже 20,5%, що більше за аналогічний показник по ресторанному закладу «Viet Corner», який функціонує в районі Аркадії й визначений нами за 2024 рік й дорівнює 4,98%. Зростання рентабельності послуг, яке ми прогнозуємо можна пояснити зменшеною орендною платою (порівняно із Аркадією) та збільшенням рентабельності нових блюд, які передбачається ввести й меню ресторану.

ВИСНОВКИ

Проведене автором дослідження дозволяє сформувати такі загальні висновки.

1. Конкурентна позиція підприємства відображає його ринкове становище відносно конкурентів і визначається здатністю задовольняти потреби споживачів ефективніше за інших. Вона є багатофакторним поняттям, що включає якість продукту, цінову політику, сервіс, бренд, репутацію та інноваційність. У ресторанному бізнесі структура конкурентної позиції має специфіку, пов'язану з емоційною цінністю, атмосферою та культурою обслуговування. Ефективне управління цими елементами забезпечує стійкість закладу в умовах конкуренції та невизначеності.

2. У формуванні конкурентної позиції ресторану ключову роль відіграють якість і автентичність продукту, сервіс, емоційне сприйняття, локалізація, гнучкість та маркетинг. Важливо забезпечити баланс між традиційністю та адаптацією до місцевих вподобань, підтримувати сильний бренд і репутацію. Гнучка стратегія реагування на зміни ринку та запити клієнтів є критично важливою для утримання конкурентоспроможності. Маркетингова активність та цифрова присутність допомагають посилити впізнаваність і залучити нових відвідувачів.

3. Методи оцінки конкурентної позиції охоплюють як кількісні, так і якісні підходи – від фінансових аналізів і SWOT-аналізу до бенчмаркінгу, матриць BCG, SERVQUAL, маркетингових і експертних оцінок. У ресторанному бізнесі ефективним є використання комплексних підходів, які враховують як економічні показники, так і суб'єктивне сприйняття клієнтів. Регулярне оцінювання позиції ресторану дозволяє вчасно коригувати стратегію, виявляти слабкі місця і розкривати нові можливості. Правильний вибір методів аналізу має враховувати розмір закладу, ресурси та ринкову ситуацію.

4. Ринок ресторанних послуг в Україні перебуває під значним тиском через війну, інфляцію, нестабільний попит і логістичні труднощі. Незважаючи на загальне скорочення відвідуваності, попит на азійську та зокрема в'єтнамську

кухню зберігається завдяки тренду на здорове харчування та екзотичні смаки. У великих містах, зокрема в Одесі, спостерігається стабільний інтерес до в'єтнамських страв, а деякі заклади навіть розширюють свою присутність на ринку. Основними викликами для закладів залишаються підвищення витрат, дефіцит персоналу та необхідність адаптації до нових форматів обслуговування.

5. Ресторан «Viet corner» вирізняється автентичним меню, стабільною якістю страв і високим рівнем обслуговування, що створює його унікальну торгову пропозицію. Його конкурентні переваги включають розташування в активній частині міста, лояльну клієнтську базу та активну присутність у цифровому середовищі. Основні конкуренти закладу – це як локальні кафе, так і загальноукраїнські мережі з азійською кухнею, що вимагає від Viet corner постійного оновлення асортименту та посилення маркетингової активності. За результатами SNW-аналізу, ресторан має міцне внутрішнє середовище та потенціал до розширення.

6. З метою посилення конкурентної позиції досліджуваного закладу громадського харчування – ресторану «Viet corner», нами запропоновано відкрити додаткову точку від цього закладу – ресторан «Viet Corner Express». Цей ресторан площею 150м² й на 50 посадкових місць буде розташовано у районі Таїрово й розрахований він буде як на представників численної в'єтнамської діаспори, яка живе в м. Одеса, так й на молодь, яка цікавиться стравами автентичної кухні. Численні розрахунки показали, що збільшення обсягів продажів у цьому закладі прогнозується у 2026-2027 роках на рівні 15% - 18%. Оскільки діючий ресторан «Viet corner» займає лідируючу конкурентну позицію в Одесі серед закладів в'єтнамської кухні, то наявний імідж й якість блюд та напоїв дозволить ресторану «Viet Corner Express» досягти прогнозованого рівня рентабельності наданих послуг на рівні 20,5%, що значно більше за рентабельність наданих послуг у діючому ресторані «Viet corner». Інвестиційний аналіз свідчить, що проєкт є доцільним з терміном окупності 2,2 роки при розрахованому діапазоні – 3 роки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні. *Pro-consulting*. 2024. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny> (дата звернення: 19.05.2025).
2. 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: 13.05.2025).
3. Артменко Л. П., Шубертова К. К. Стратегії конкурентоспроможного розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2024. № 2. С. 34–35. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303588> (дата звернення: 15.04.2025).
4. Багатокутник конкурентоспроможності: побачити переваги та недоліки. *Baker Tilly*. 2020. URL: <https://bakertilly.ua/%d0%b1%d0%b0%d0%b3%d0%b0%d1%82%d0%be%d0%ba%d1%83%d1%82%d0%bd%d0%b8%d0%ba-%d0%ba%d0%be%d0%bd%d0%ba%d1%83%d1%80%d0%b5%d0%bd%d1%82%d0%be%d1%81%d0%bf%d1%80%d0%be%d0%bc%d0%be%d0%b6%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82/> (дата звернення: 16.04.2025).
5. Василенко О. І. Теоретичні підходи до трактування категорії «конкурентоспроможність» підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2019. №4. С. 78-88.
6. В'єтнамці України. Хто вони? *Ukrainer*. 2020. URL: <https://www.ukrainer.net/vietnamtsi-ukrainy/> (дата звернення: 19.05.2025).
7. В Україні закриваються ресторани. Найбільше – в середньому ціновому сегменті. *Inshe.tv*. 11.12.2024. URL: <https://surl.li/rfehfV> (дата звернення: 20.05.2025).
8. Гребешкова О. М., Горбатько А. О. Конкурентна позиція підприємства: ідентифікація за чотирьохпроекційним підходом. *Економіка та підприємництво : зб. наук. пр.* Київ : КНЕУ, 2017. № 39. С. 125-144.

9. Демчина Д. Які документи потрібні для відкриття кафе та ресторану з нуля: покрокова інструкція. URL: <https://business-broker.com.ua/blog/iaki-dokumenty-potribni-dlia-vidkryttia-kafe-ta-restoranu-z-nulia-pokrokovaya-instruktsiia/> (дата звернення: 20.05.2025).
10. Друзюк Я. Фо та боули з ресторану в'єтнамської кухні Tin Tin. *Village*. 2020. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/food-news/297147-dostavka-dnya-vietnam-tin-tin> (дата звернення: 11.05.2025).
11. Друзюк Я. Як працюють під час війни автентичні ресторани Києва? Досвід «китайок», Himalaya і мережі «Привіт». *Village*. 2022. URL: <https://www.village.com.ua/village/food/wrong-beliefs/329467-authentic-cuisine-kyiv-jiu-long-hanh-himalaya-privit-2022> (дата звернення: 11.05.2025).
12. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства. *Економічний вісник НТУУ*. 2022. №22. С. 52-59.
13. Зелінський Ю. П. Аналіз методів для оцінки конкурентоспроможності підприємства в механізмі управління. *Наука майбутнього*. 2021. №2 (8). С. 221-228.
14. Ковтуненко Ю. В. Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 35-41.
15. Колонтаєвський О. П. Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 146 с.
16. Кравчик Ю., Ружицький Ю. Організаційно-управлінські інновації в сфері менеджменту конкурентоспроможності бізнесу. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. Вип. 1. С. 222-227. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/308> (дата звернення: 15.05.2025).

17. Краснокутська Н. С., Кабанець І. А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
18. Кращі ресторани Києва. Поділ: в'єтнамська кухня. *LunchPoint*. 2025. URL: <https://surl.li/wqksed> (дата звернення: 21.05.2025).
19. Кузнецова І. О., Горбатюк В. В. Сучасні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. праць. Одеса : Одеський національний економічний університет. 2020. № 3-4 (74-75). С. 109-120.
20. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Львів : Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
21. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2(25). С. 241-245. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/37.pdf (дата звернення: 20.04.2025).
22. Насонова О. Ресторанний бізнес «відштовхнувся від дна». На відкриття яких закладів варто очікувати. *Liga.net*. 21.04.2025. URL: <https://www.liga.net/ua/economics/opinion/restoranny-biznes-vidshtovkhnusya-vid-dna-na-vidkryttia-iakykh-zakladiv-var-to-ochikuvaty> (дата звернення: 10.05.2025).
23. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягати стабільно високих результатів. К.: Наш формат, 2020. 624 с.
24. Преміальний ремонт ресторана під ключ. Втілимо Ваші мрії. *Bud-kram*. 2025. URL. <https://www.bud-kram.com/ua/remont-zakladiv#:~:text=> (дата звернення: 22.05.2025).
25. Рейнікова В. Як відкрити кафе в 2025 – скільки коштує відкрити своє кафе з нуля. *Poster*. 2024. URL: <https://joinposter.com/ua/post/yak-vidkryti-kafe> (дата звернення: 21.05.2025).
26. Симоненко К. Як змінився ресторанний ринок України – підсумки 2024 року від Poster. *Асоціація ритейлерів України*. 2025. URL: <https://gau.ua/novyni/restorannij-rinok-2024-poster/> (дата звернення: 17.05.2025).

27. Стамат В. М. Маркетинг готельного і ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня «бакалавр». Миколаїв, 2021. 161 с.

28. Технології управління як складова формування конкурентних переваг підприємства: монографія / за заг. ред.: І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш. Харків: Діса плюс, 2023. 226 с.

29. Тиварський В. В'єтнамці воюють на фронті проти росії і відкривають бізнес в Україні. *Foreign Ukraine*. 07.06.2024. URL: <https://foreignukraines.com/2024/07/07/how-the-vietnamese-diaspora-survives-in-ukraine-during-the-war/> (дата звернення: 21.05.2025).

30. Шило Д. С., Мерчанський В. В. Тенденції розвитку ресторанного бізнесу України в умовах війни. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі*: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2023 р.; Державний біотехнологічний ун-т. Харків: ДБТУ, 2023. С. 331-334.

31. Ян Нгуен. Їжа має бути смачною. *Posteat*. 2020. URL: <https://posteat.ua/interviews/yan-nguen-%D1%97zha-maye-buti-smachnoyu/> (дата звернення: 03.05.2025).

32. 6 Types of Competitor Analysis Framework. *Boardmix*. URL: <https://boardmix.com/knowledge/competitor-analysis-framework/> (дата звернення: 01.05.2025).

33. Competitive Position. *The Free Marketing Dictionary*. 2025. URL: <https://www.marketing.gl/competitive-position/> (дата звернення: 08.04.2025).

34. Competitive rating methodology: How to measure the competitive advantage of a company. *Faster Capital*. 2025. URL: <https://fastercapital.com/content/Competitive-Rating-Methodology--How-to-Measure-the-Competitive-Advantage-of-a-Company.html> (дата звернення: 18.04.2025).

35. Determination of competitive positions in marketing activities of restaurant business enterprises by means of mathematical modelling / N. Volosova, N. Stebliuk, A. Pylypenko [et al.]. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*.

2025. № 1(60). С. 309-322. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4639> (дата звернення: 09.05.2025).

36. Gratton P. Porter's five forces explained and how to use the model. *Investopedia*. 2025. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp> (дата звернення: 29.04.2025).

37. Olsen E. A strategic internal & external analysis guide. *OnStrategy*. 2023. URL: <https://onstrategyhq.com/resources/internal-and-external-analysis/> (дата звернення: 03.05.2025).

38. Ovidijus Jurevicius. The Complete Guide to Competitive Analysis. *Strategic Management Insight*. 2025. URL: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/competitive-analysis/> (дата звернення: 11.05.2025).

39. Position Management Strategies. *FasterCapital*. 2025. URL: <https://fastercapital.com/keyword/position-management-strategies.html> (дата звернення: 01.05.2025).

40. Schifino P. 7 Methods of competitive analysis. *Easy Feedback*. 2025. URL: <https://easy-feedback.com/blog/competitive-analysis/competitive-analysis-methods/> (дата звернення: 16.05.2025).

41. 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: 10.05.2025).