

УДК 338.4:658.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-16>**Сокирник І. В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу та менеджменту,  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2453-247X>

**Iryna Sokyrynyk**

Khmelnitskyi Cooperative Trade and Economic Institute

## УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ВОЄННОГО ЧАСУ

### MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF RESTAURANT BUSINESS ESTABLISHMENTS IN THE INSTABILITY OF WARTIME

**Анотація.** Не зважаючи на війну та високий рівень нестабільності середовища ресторанний бізнес демонструє позитивну динаміку виручки та залишається доволі привабливою сферою для інвестицій. Особливості конкурентного середовища підприємств, що працюють у сфері забезпечення стравами та напоями загострюють проблему забезпечення конкурентоспроможності в умовах війни та визначення доцільних управлінських дій для її вирішення. Метою статті є визначення ключових складових та особливостей реалізації процесу управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства в умовах воєнного часу. У статті досліджено основні напрями трансформації управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного бізнесу в умовах воєнного стану. Зазначено, що управління конкурентоспроможністю є невід'ємною складовою стратегічного та оперативного управління підприємством, є засобом реалізації короткострокових та довгострокових цілей, базується на результатах стратегічного аналізу, складові системи управління конкурентоспроможністю є складовими стратегій різного рівня, програм та планів підприємства. Проаналізовано зміни стану ринку ресторанного бізнесу під час воєнних дій та систематизовано вплив чинників зовнішнього середовища на формування конкурентоспроможності підприємства. Зроблено висновки, що критичний вплив на формування рівня конкурентоспроможності чинять фактори, які можуть слабо контролюватися власниками бізнесу. Визначено складові управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства в умовах високого рівня нестабільності, що спричинений війною в Україні: дослідження особливостей ринку, де працює підприємство, з'ясування чинників, що критично впливають на рівень конкурентоспроможності, ідентифікація можливостей, якими здатне скористатися підприємство. Зазначено, що особливістю управління конкурентоспроможністю є швидке реагування на зміни та визначення вікон стратегічних можливостей для формування стійких конкурентних переваг. Охарактеризовано конкурентні переваги, що можуть отримувати підприємства на основі впровадження цифрових технологій.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, підприємства ресторанного бізнесу, управління конкурентоспроможністю, стратегічне управління, зовнішнє середовище підприємства, нестабільність, воєнні дії.

**Abstract.** Despite the war and the high level of environmental instability, the restaurant business demonstrates positive revenue dynamics and remains a fairly attractive area for investment. The features of the competitive environment of enterprises operating in the field of providing food and beverages exacerbate the problem of ensuring competitiveness in wartime and determining appropriate management actions to solve it. The purpose of the article is to determine the key components and features of the implementation of the process of managing the competitiveness of restaurant enterprises in wartime. The article examines the main directions of transformation of competitiveness management of restaurant business establishments in martial law. It is noted that competitiveness management is an integral part of strategic and operational management of the enterprise, is a means of implementing short-term and long-term goals, is based on the results of strategic analysis, the components of the competitiveness management system are components of strategies of various levels, programs and plans of the enterprise. Changes in the state of the restaurant business market during military operations are analyzed and the influence of external environmental factors on the formation of the competitiveness of the enterprise is systematized. It is concluded that the critical impact on the formation of the level of competitiveness is exerted by factors that can be poorly controlled by business owners. The components of managing the competitiveness of restaurant enterprises in conditions of high instability caused by the war in Ukraine are determined: research into the characteristics of the market where the enterprise operates, clarification of factors that critically affect the level of competitiveness, identification of opportunities that the enterprise is able to take advantage of. It is noted that a feature of competitiveness management is a rapid response to changes and identification of windows of strategic opportunities for the formation of sustainable competitive advantages. The competitive advantages that enterprises can receive based on the implementation of digital technologies are characterized.

**Keywords:** competitiveness, restaurant business enterprises, competitiveness management, strategic management, external environment of the enterprise, instability, military operations.

**Постановка проблеми.** Конкурентоспроможність є ключовим критерієм ефективності суб'єктів ринку у стратегічній та короткостроковій перспективі. Ринок сфери ресторанного господарства в Україні відрізняється високим рівнем конкуренції та особливостями формування ключових факторів успіху та реалізації конкурентних переваг. Сьогодні ситуація ускладнюється умовами воєнних дій та впливом чинників, що є характерними для глобального бізнес-середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За результатами аналізу наукової літератури з досліджуваної проблеми можна визначити, що питання сучасних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства (РГ) присвятили свої праці українські науковці Бабенко О.М. [2], Барна М.Ю., Гліненко Л.К., Дайновський Ю.А. [3], Воронюк Т.А. [5], Пашенко О.П., Гросул В.А., Каленік К.В. [7], Кравченко О.М., Водяньска Н.А. [12], Кривіцька В.В., Зянько В.В. [13], Янкового О.Г. [14], Малюга М.Л., Загороднюк О.В. [15], Нагернюк Д.В. [17], та багато інших. Проблеми формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в умовах воєнного стану розглядалися в публікаціях таких науковців, як Івасишина Н.В. [9], Муха Р.А. [16], Омельченко Т. [18], Постова В.В. [20].

Не зважаючи на наявність значної кількості наукових праць, що збагачують теорію та практику управління конкурентоспроможністю підприємства, складні умови діяльності в умовах війни потребують поглибленого дослідження особливостей управління конкурентоспроможністю підприємств сфери ресторанного господарства.

**Метою статті** є визначення ключових складових управління конкурентоспроможністю та особливостей реалізації цього процесу підприємствами предметом діяльності яких є забезпечення стравами та напоями в умовах нестабільності воєнного часу.

**Виклад основного матеріалу.** Управління конкурентоспроможністю є невід'ємною складовою системи стратегічного та оперативного менеджменту сучасного підприємства. Саме аналіз та вибір позиції в конкуренції є змістом стратегії конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства, що містить цілі з формування системи конкурентних переваг та стратегічні зміни для їх створення. Детальна розробка та реалізація системи змін в контексті обраної стратегії має на меті досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства та реалізується завдяки процесу управління конкурентоспроможністю.

Контент-аналіз літератури з теми дослідження показує, що у наукових публікаціях управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу представляється у вигляді циклічного процесу, що містить різноманітні складові. Так, Кравченко О.М. та Водяньска Н.А. пропонують засновувати цей процес на визначенні ключових факторів успіху та розробки відповідних стратегій для їх забезпечення [12]. За думкою Постової В.В. аналіз, оцінка, прогноз стану ринку є ключовим аспектом процесу управління конкурентоспроможністю. Також автор зазначає, що кожне підприємство реалізує значну кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких представляє собою унікальний комплекс заходів і процедур, що адаптовані до умов діяльності конкретного підприємства [20]. Нагернюк Д.В. в управлінні конкурентоспроможністю пропонує використовувати два підходи до оцінки конкурентоспроможності підприєм-

ства – з позиції споживача та на основі оцінки техніко-економічних показників діяльності організації [17], що на наш погляд дозволить чітко сфокусувати зусилля у формуванні конкурентних переваг.

Зміст складових управління конкурентоспроможністю закладів РГ визначаються особливостями результатів діяльності таких підприємств: наявності одночасно виготовленого продукту, що готовий до споживання, та послуг, які є невід'ємною частиною загального процесу обслуговування споживачів. Відповідно однією з відмітних характеристик ресторанної послуги є її нематеріальність та у певній мірі суб'єктивність сприйняття споживачем. Отже у забезпеченні конкурентоспроможності таких підприємств можна виділити складову, що пов'язана із виробничою діяльністю підприємства (виготовленням страв та напоїв) і складову безпосередньо пов'язану з процесами обслуговування відвідувачів. При безпечній важливості якості продукції закладу, ціни та інших факторів, що в комплексі визначають конкурентоспроможність виробничої складової вважаємо, що в умовах війни конкурентоспроможність процесу надання послуг, обслуговування споживачів є вельми важливим у прийнятті рішення щодо відвідування закладу та здійснення покупки.

Важливим елементом у процесі управління конкурентоспроможністю умовах нестабільності є визначення ключових характеристик ринку, або окремого його сегменту, де працює підприємство. Відомо, що основними характеристиками ринку ресторанних послуг є територіальна обмеженість, часто комплементарність із ринком готельних та туристичних послуг, конкуренція із підприємствами роздрібною торгівлі, що пропонують готові страви, переважно цінові методи конкуренції між підприємствами однієї цінової ніші [21]. Регіональна специфіка конкуренції на ринку ресторанних послуг визначається насамперед рівнем доходів споживачів та питомою вагою таких послуг у загальній структурі витрат домогосподарств, що значно зменшилася під час війни.

В цілому стан ринку ресторанного бізнесу за час повномасштабних воєнних дій у нашій країні зазнав певних змін. За результатами дослідження Pro-Consulting ринку закладів громадського харчування та готелів в Україні з початку повномасштабного вторгнення по сій країні закрилося більше 7000 підприємств харчування. Так, за 2023 рік кількість закладів громадського харчування зменшилася на 12,9% у порівнянні із 2021 роком. Таке скорочення певним чином компенсувалося приростом закладів (2000 одиниць) у західних областях за рахунок міграції більшої кількості переселенців. Характерним є те, що найбільших втрат зазнали ті заклади, що працюють в середньому ціновому сегменті, при одночасному стрімкому збільшенні виручки підприємств нижнього цінового сегменту (таб. 1).

**Таблиця 1 – Динаміка виручки від реалізації послуг підприємств ресторанного господарства під час війни**

№ п/п	Тип підприємства	2022	2023	Темп росту, 5
1	Бари та паби	9,1	11,7	128,57
2	Ресторани	27,8	38,1	137,0
3	Кафе	36,4	45,9	126,0
4	Кав'ярні	12,7	16,7	131,49
5	Фаст-фуд	18,9	23,9	126,45

Джерело: складено автором за [1]

Аналіз даних таблиці 1 показує, що найбільший приріст виручки продемонстрували ресторани та кав'ярні. Але варто зазначити велику інфляційну складову у цьому прирості. Так, індекс цін на послуги із забезпечення стравами та напоями за всіма категоріями у 2022–2024 роках складав відповідно 116,9, 119,4 та 108,5% [10]. Зокрема, величина індексу цін на послуги ресторанів у 2023 році становила 117,8% [11].

Основним трендом задля утримання на ринку для більшості закладів РГ стала переорієнтація меню з вишуканих ресторанних страв на прості для масового споживання, також використання локальних продуктів і напоїв.

Аналіз результатів дослідження, що проводиться в межах Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України» показує, що існує ряд чинників, які суттєво впливають на здатність забезпечувати конкурентоспроможність підприємств в умовах воєнного стану (таб. 2).

З даних таблиці 2 видно, що за три роки суттєво збільшився рівень нестабільності середовища за рахунок непрогнозованості розвитку ситуації в Україні та непередбачуваних дій держави, що можуть погіршити стан бізнесу. Зазначимо, що переважна кількість чинників зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємств та здатність їх формувати стійкі конкурентні переваги можуть слабко керуватися власниками ресторанного бізнесу.

Підсумовуючи результати власних досліджень та узагальнюючі наявні в літературі погляди авторів, зазначимо чинники, що критично впливають на рівень конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства під час війни:

- відтік відвідувачів через міграцію та мобілізацію;
- нестача кваліфікованих працівників, в тому числі кухарів та лінійного персоналу;
- плінність кадрів;
- зниження платоспроможності населення;
- проблеми енергопостачання;
- інфляція;
- комендантська година та питання мобілізації.

Відповідно, в управлінні конкурентоспроможністю підприємств ресторанного бізнесу необхідно враховувати критичні чинники зовнішнього середовища, що впливають на галузь взагалі та на конкретне підприємство зокрема, в умовах війни. Зазначимо, що діяльність більшості підприємств із забезпечення стравами

та напоями має чітко виражений регіональний характер. Однак при одночасному системному впливі загальних чинників зовнішнього середовища, вплив окремих з них відрізняється в залежності від регіону країни. Так, зокрема, враховуючи велику кількість внутрішньо переміщених осіб, у західних регіонах країни зменшується негативний вплив таких чинників як нестача кваліфікованого персоналу та зменшення кількості споживачів. Також, безумовно в разі зменшується дія такого чинника як вплив безпосередньої близькості бойових дій.

Другим важливим аспектом реалізації процесу управління конкурентоспроможністю є ідентифікація можливостей, якими здатне скористатися підприємство ресторанного бізнесу для створення стійких стратегічних та тактичних конкурентних переваг. Варто зазначити, що в сьогодишніх складних умовах ведення бізнесу будь який аспект діяльності підприємства може бути джерелом його конкурентних переваг та сприяти підвищенню загального рівня конкурентоспроможності. Вважаємо, що в процесі управління конкурентоспроможністю важливим є визначення саме тих факторів, що в найбільшій мірі сприятимуть підвищенню загального рівня конкурентоспроможності конкретного підприємства та реалізації стратегічних цілей його розвитку. Це особливо актуально сьогодні, в умовах обмежених ресурсів.

Традиційно [3, с. 418] до факторів конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу відносять систему та методи управління, застосовувані технології, якість товарів (страв та напоїв), якість обслуговування, кваліфікація та вмотивованість персоналу, система обслуговування, унікальність, ціна, місце знаходження та оформлення закладу, інновації, концепція та імідж, маркетинг, фінанси, дотримання вимог безпеки, санітарно-гігієнічних норм тощо. Саме якість та ціна традиційно вважається основою конкурентоспроможності в готельно-ресторанному бізнесі. Однак, варто відмітити, що в умовах високого рівня нестабільності суттєвий вплив на можливість розвиватися в сучасних умовах чинять репутація закладу, сила бренду, клієнтоорієнтованість, можливість задовільняти запити наявних клієнтів та формувати пропозиції для нових сегментів ринку, розробка нових продуктів та послуг, що відрізняють фірму, побудова міцних відносин із клієнтами та розуміння їхніх потреб краще ніж конкуренти, створення стратегічних партнерств, які надають доступ до нових стратегічних можливостей, інвестування у розви-

Таблиця 2 – Чинники, що найбільше впливають на рівень конкурентоспроможності підприємства

Назва чинника	Питома вага респондентів, %			
	Вересень 2022 р.	Червень 2023 р.	Квітень 2024 р.	Серпень 2024 р.
Непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку	37,7	46,9	58,2	54,8
Непередбачувані дії держави, що можуть погіршити стан бізнесу	35,0	42,8	55,8	53,9
Перешкоди з боку регуляторів та фіскальних органів	18,0	32,0	18,7	22,3
Недоступність кредитних коштів	33,0	24,0	19,1	17,3
Відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників	17,4	21,8	43,2	52,4
Відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку	64,0	46,9	51,6	44,9
Недобросовісна конкуренція	15,1	14,5	18,1	15,8
Відсутність необхідного обладнання	10,1	12,0	15,7	10,3
Високі податки і збори	27,0	25,1	27,5	22,1
Відсутність достатнього капіталу	51,2	37,5	47,0	31,4

Джерело: складено автором за [8]

ток унікальних навичок, знань і культури персоналу підприємства, що не можуть бути легко відтворені конкурентами тощо. Також, в умовах широкого використання цифрових технологій особливого значення набуває впровадження цифровізації обслуговування (онлайн-замовлення та доставка страв на основі використання власних додатків або співпраці із платформами, запровадження QR-меню та електронних систем для бронювання місць в закладах), використання BIG-DATA для прогнозування попиту споживачів та персоналізації пропозицій, впровадження CRM-систем для створення програм лояльності та спеціальних пропозицій, активне використання маркетингових інструментів у соціальних мережах, робота з платформами, Influencer Marketing – співпраця із популярними блогерами для розміщення відгуків та побудови репутації закладу. Таким чином, управління конкурентоспроможністю в ресторанному господарстві в умовах цифровізації потребує інтеграції технологій у всі аспекти роботи підприємства. Це дозволяє не лише підвищувати прибутковість, а й створювати додаткову цінність для клієнтів

Крім того, в управлінні конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства вагома складова в умовах війни належить неекономічним чинникам, зокрема соціальній відповідальності бізнесу та етичній складовій. Необхідно зазначити, що реалізація окремих з них в практичній діяльності підприємств не потребує значних додаткових фінансових витрат: волонтерська діяльність, сортування сміття, пожертвування надлишкової їжі малозабезпеченим верствам місцевого співтовариства, участь у благоустрої прилеглих територій тощо.

**Висновки.** Підсумовуючи вищевикладене, управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного бізнесу в умовах високого рівня нестабільності, повномасштабних воєнних дій, та посилення конкуренції на ринку є важливою складовою системи менеджменту сучасного підприємства. Управління конкурентоспроможністю є складним процесом, що базується на гнучкій, адаптивній реакції підприємства, пошуку вікон стратегічних можливостей для формування стійких стратегічних та тактичних конкурентних переваг.

#### Бібліографічний список:

1. Аналіз ринку HoReCa в Україні. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoy-voynu> (дата звернення: 20.11.2024).
2. Бабенко О. М. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та застосування лідерства в управлінні як конкурентної переваги. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 4 (60). С. 100–108.
3. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415–421. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/71.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/71.pdf)
4. Бондаренко С. Г. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. С. 28–31.
5. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства: дис... канд. ек. наук: 08.00.04. Чернівці, 2019. 227 с.
6. Воронюк Т. А. Формування механізму конкурентоспроможності на підприємстві як керованого процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 3. С. 139–148. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2019\\_4\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_3_18) (дата звернення: 20.11.2024).
7. Гросул В. А., Каленік К. В. Сучасні інноваційні тренди формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7–8(70). С. 72–78.
8. Дослідження стану бізнесу в Україні. Грудень 2023 – січень 2024. Київ. 2024. 108 с. URL: [https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul\\_tati\\_opituvanna\\_biznesu\\_sicen\\_2024\\_1.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_biznesu_sicen_2024_1.pdf) (дата звернення: 20.11.2024).
9. Івасишина Н.В. Розвиток ресторанного господарства в Україні. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія Історія, економіка, філософія*. 2023. № 28. С. 60–65.
10. Індекс цін виробників продовольчих послуг. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/cateringprice/> (дата звернення: 20.11.2024)
11. Індекс цін виробників послуг у 2022–2023 роках. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/cit.htm/](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm/) (дата звернення: 20.11.2024).
12. Кравченко О. М., Водяньська Н. А. Управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. URL: <https://economics.net.ua/files/science/ipreed/2013/53.pdf> (дата звернення: 20.11.2024).
13. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. С. 42–47. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf) (дата звернення: 20.11.2024).
14. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
15. Малюга М. Л., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 241–245. URL: [https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25\\_2020/37.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/37.pdf) (дата звернення: 20.11.2024).
16. Муха Р. А. Вплив війни на заклади готельно-ресторанної сфери та їх конкурентоспроможність. *Економіка та держава*. 2022. № 8. С. 72–76.
17. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142> (дата звернення: 20.11.2024).
18. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. № 3 (47). С. 94–103.
19. Пашенко О. П. Особливості формування конкурентних переваг підприємства: стратегічний аспект. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2015. № 3(73). С. 94–100.
20. Постова В. В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку ресторанних послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. Вип. 82. С. 71–75.

21. Сокирник І. В. Формування та реалізація стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 3. С. 165–171.

22. Якубів В. М., Боришкевич І. І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економіка*. 2020. № 1(95). С. 144–153.

#### References:

1. Analiz rynku HoReCa v Ukraini.[Analysis of the HoReCa market in Ukraine]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-voyny> (accessed November 22, 2024).

2. Babenko O. M. (2013) Formuvannya konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva ta zastosuvannya liderstva v upravlinni yak konkurentnoi perevahy[Formation of competitiveness of restaurant enterprises and application of leadership in management as a competitive advantage]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, vol. 4 (60), pp. 100–108.

3. Barna M. Iu., Hlinenko L. K., Dainovskyi Yu. A. (2020) Faktory konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Factors of competitiveness of restaurant enterprises]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. is. 39, pp. 415–421. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/71.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/71.pdf)

4. Bondarenko S. H. (2024) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu biznes-protseviv pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Managing the competitiveness of enterprise business processes under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo– Economy and society*. vol. 64, pp. 28–31.

5. Voroniuk T. A. (2019) Formuvannya mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv restorannoho hospodarstva[Formation of a mechanism for managing the competitiveness of restaurant enterprises]: dys.... kand. ek. nauk: 08.00.04. Chernivtsi. (in Ukrainian)

6. Voroniuk T. A. (2019) Formuvannya mekhanizmu konkurentospromozhnosti na pidpriemstvi yak kerovanoho protsesu.[Formation of a competitiveness mechanism at an enterprise as a managed process]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*. vol. 4, is. 3, pp. 139–148. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae\\_2019\\_4\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2019_4_3_18) (accessed November 20, 2024).

7. Hrosul V. A., Kalienik K. V. (2017) Suchasni innovatsiini trendy formuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstv restorannoho hospodarstva. [Modern innovative trends in the formation of competitive strategy of restaurant enterprises]. *Innovatsiina ekonomika– Innovative economy*, vol. 7-8(70), pp. 72–78.

8. Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini [Research on the state of business in Ukraine]. Hruden 2023 – sichen 2024. (2024) Kyiv, 108 p. Available at: [https://business.diia.gov.ua/uploads/7/3/7/703-rezul\\_tati\\_opituvanna\\_biznesu\\_sicen\\_2024\\_1.pdf](https://business.diia.gov.ua/uploads/7/3/7/703-rezul_tati_opituvanna_biznesu_sicen_2024_1.pdf) (accessed November 20, 2024).

9. Ivasyshyna N. V. (2023) Rozvytok restorannoho hospodarstva v Ukraini.[ Development of the restaurant industry in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho lnhivstychnoho universytetu. Seriya Istoriia, ekonomika, filosofia – Bulletin of the Kyiv National Linguistic University. Series History, Economics, Philosophy*, vol. 28, pp. 60–65.

10. Derzhavna szluzhbas tatystyky Ukrainy (2023). Indeks tsin vyrobnykiv prodovolchkykh posluh [Food Service Producer Price Index]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/cateringprice/>(accessed November 20, 2024).

11. Derzhavna szluzhbas tatystyky Ukrainy (2023). Indeks tsin vyrobnykiv posluh u 2022-2023 rokakh. [Service Producer Price Index in 2022-2023]. Available at: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/cit.htm/](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm/) (accessed November 18, 2024).

12. Kravchenko O. M., Vodianska N. A. (2013) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv restorannoho hospodarstva [Competitiveness management of restaurant enterprises]. Available at: <https://economics.net.ua/files/science/ipreed/2013/53.pdf/> (accessed November 21, 2024).

13. Kryvitska V. V., Zianko V. V. (2020) Mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva v umovakh nestabilnosti[Mechanism for managing the competitiveness of an enterprise in conditions of instability]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 8, pp. 42–47. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8\\_2020/153.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf) (accessed November 21, 2024).

14. Yankovoj O. H. (ed.) (2013) Konkurentospromozhnist pidpriemstva:otsinka rivnia ta napriamy pidvyschennia : monohrafiia [Enterprise competitiveness: assessment of the level and directions for improvement: monograph]. Odesa: Atlant.

15. Maluha M. L., Zahorodniuk O. V. (2020) Konkurentospromozhnist pidpriemstv restorannoho biznesu [Competitiveness of restaurant businesses]. *Shhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economics, business and management*, vol. 2 (25), pp. 241–245. Available at:[https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25\\_2020/37.pdf](https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/25_2020/37.pdf) (accessed November 15, 2024).

16. Mukha R. A. (2022)Vplyv viiny na zaklady hotelno-restoranoi sfery ta yikh konkurentospromozhnist.[The impact of the war on the hotel and restaurant sector and their competitiveness]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, vol. 8, pp. 72–76.

17. Naherniuk D. V. (2016) Osnovni chynnyky, shcho formuiut konkurentospromozhnist pidpriemstv restorannoho hospodarstva[The main factors shaping the competitiveness of restaurant enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 9. pp. 16–25. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142> (accessed November 23, 2024).

18. Omelchenko T. (2022) Konkurentospromozhnist ukrainskykh pidpriemstv v umovakh viiny[Competitiveness of Ukrainian enterprises in wartime]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, vol. 3 (47), pp. 94–103.

19. Pashchenko O. P. (2015) Osoblyvosti formuvannya konkurentnykh perevah pidpriemstva: stratehichniy aspekt[ Peculiarities of formation of competitive advantages of the enterprise: strategic aspect]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnogo tekhnolohichnoho universytetu – Bulletin of Zhytomyr State Technological University*, vol. (73), pp. 94–100.

20. Postova V. V. (2023) Osoblyvosti upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva na rynku restorannykh posluh.[ Features of managing the competitiveness of an enterprise in the restaurant services market]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*, vol. 82. pp. 71–75.

21. Sokyrnyk I. V. (2019) Formuvannya ta realizatsiia stratehii pidpriemstv restorannoho hospodarstva v umovakh tsyfrovoy transformatsii ekonomiky[Formation and implementation of strategies of restaurant enterprises in the conditions of digital transformation of the economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, vol. 3, pp. 165–171.

22. Iakubiv V. M., Boryshkevych I. I. (2020) Formuvannya stratehii pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho biznesu[Formation of a strategy for increasing the competitiveness of restaurant business enterprises]. *Rehionalna ekonomika – Regional economy*, vol. 1(95), pp. 144–153.

Стаття надійшла до редакції 13.01.2025