

Н. С. Косар¹, Н. Є. Кузьо²

ORCID ID: ¹ 0000-0003-0180-2630, ² 0000-0003-0640-3276

Національний університет “Львівська політехніка”,
кафедра маркетингу і логістики

СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЗАКЛАДІВ НА РИНКУ ПОСЛУГ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ УКРАЇНИ

<https://doi.org/10.23939/smeu2025.01.176>

© Косар Н. С., Кузьо Н. Є., 2025

Дослідженням встановлено, що на ринок послуг громадського харчування суттєво вплинули ковідні обмеження та війна. В останньому випадку мова йде про зменшення кількості потенційних клієнтів та їх впевненості у майбутньому, зростання вартості енергоносіїв та продуктів харчування тощо. Це змушує існуючі заклади громадського харчування шукати нові напрями посилення конкурентних переваг на ринку, ще раз чітко визначивши свій цільовий ринок та обравши певну стратегію. У роботі запропоновано комплексний підхід до реалізації стратегії диференціації закладами громадського харчування України, розроблено напрями досягнення їх конкурентних переваг, які згруповано за такими напрямками як діджиталізація процесу надання послуг та вдосконалення комплексу маркетингу таких закладів на ринку.

Ключові слова: ринок послуг громадського харчування України, війна, конкурентні переваги, стратегія диференціації, стратегія лідерства за витратами, стратегія концентрації, цільові ринки, омніканальний маркетинг, діджиталізація бізнесу, комплекс маркетингу.

Формулювання проблеми

Ефективність функціонування підприємства в умовах сьогодення на ринку послуг громадського харчування залежить не лише від наявних у нього виробничих потужностей, але і від рівня попиту на його товари, кількості його клієнтів. Негативно на попит на ринку послуг громадського харчування України вплинуло зменшення чисельності населення, зростання вартості енергоносіїв та продуктів харчування, скорочення доходів населення та інші фактори маркетингового середовища. Це посилює конкуренцію на ринку, що змушує заклади громадського харчування шукати напрями посилення своїх конкурентних переваг.

Актуальність дослідження

Швидкий ритм життя населення України, воєнні дії, зменшення популярності самостійного приготування їжі серед нього, прагнення отримати задоволення від їжі, скорочення вільного часу українців, обумовили зростання популярності їх харчування поза домом. Це відкриває нові можливості для вітчизняних закладів громадського харчування. Проте серед них існує гостра конкуренція за прихильність споживачів, їх залучення. Внаслідок цього заклади громадського харчування повинні постійно аналізувати тенденції розвитку ринку, своє конкурентне середовище на ньому та визначати напрями посилення своїх конкурентних переваг, враховуючи уподобання цільового ринку та використовуючи бенчмаркінг.

Формулювання мети та завдань статті

Метою даної статті є обґрунтування стратегій досягнення конкурентних переваг компаній на ринку послуг громадського харчування. Для досягнення мети у роботі слід дослідити ринок послуг громадського харчування в Україні, проаналізувати існуючі конкурентні переваги їх надавачів та розробити пропозиції щодо їх посилення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. дослідили сутність та різновиди конкурентних переваг підприємств, вимоги до них, детально проаналізували складові внутрішніх та зовнішніх конкурентних переваг підприємства [1, с. 98–101]. Сарай Н., Григоруک А., Литвин Л. визначили основні джерела і чинники впливу на формування конкурентних переваг підприємства на ринку [2, с. 60–61]. Корнієнко Т. О. проаналізувала основні етапи формування підприємством стратегії досягнення конкурентних переваг [3]. Черкес Р. Б., Косар Н. С., Бей Х. Р. дослідили тенденції розвитку українського ринку послуг швидкого громадського харчування України, уподобання споживачів щодо них у сучасних умовах [4]. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. визначили специфіку функціонування підприємств ресторанного бізнесу, особливості їх конкурентного середовища, наявність конкурентних переваг на ньому, передусім суб'єктів малого підприємництва, закладів швидкого харчування, визначили умови та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу [5, с. 243–244]. Посилити конкурентоспроможність закладів громадського харчування на ринку дозволить використання ними концепції бенчмаркінгу. Михайлюк О. Л. дослідила особливості функціонування закладів швидкого харчування на ринку, їх різновиди, специфіку маркетингової діяльності та фактори підвищення конкурентоспроможності на ринку, особливості розвитку таких закладів у Одеській області [7, с. 175–183]. Проте аналіз наукових публікацій свідчить, що такі дослідження відсутні стосовно закладів громадського харчування загалом по Україні, аналізу стратегій досягнення ними конкурентних переваг та напрямів їх посилення.

Виклад основного матеріалу

На ринок послуг громадського харчування України останніми роками суттєво вплинули природні, політичні, демографічні, культурні та економічні фактори. Внаслідок пандемії Ковід-19 та карантинних обмежень заклади громадського харчування почали активно впроваджувати у свою діяльність інновації – пропонувати доставку їжі за попередніми замовленнями клієнтів, запровадили одноразові та електронні меню, що можна було відкрити на гаджетах за визначеним посиланням чи QR-кодом, забезпечили можливість для клієнтів оплачувати замовлення дистанційно, зокрема з використанням мобільних додатків [8]. Відміна жорстких карантинних обмежень у 2021 р. призвела до того, що обсяги реалізації продукції у досліджуваній сфері в Україні збільшилися більше ніж на 35 % у порівнянні з 2020 р., досягнувши 26,5 млрд. грн. (або близько 963,4 млн. дол. США) [8]. Надалі на ринок послуг громадського харчування в Україні значною мірою вплинула війна, стресова ситуація в країні, скорочення доходів населення, виїзд значної кількості жінок за кордон. У 2022 р. заклади харчування України переслідували ціль виживання, уникаючи підвищення цін на пропоновані страви, формували гібридні меню, працювали у підвалах. Цей період характеризувався значним зростанням попиту на страви швидкого харчування – шаурму та випічку [9]. Відповідно і збільшилася кількість закладів швидкого харчування, які їх пропонували, зокрема у м. Києві станом на 24 лютого 2022 р. налічувалося близько 300 точок продажу шаурми, тоді як наприкінці 2022 р. – уже майже 400. На це вплинуло те, що чоловіки, залишившись без жінок, які виїхали за кордон, рідко займалися приготування їжі самостійно та почали активно купувати фастфуд. У цей же час традиційні заклади харчування на початку війни частково припинили роботу, 69 % з яких відновили діяльність у кінці 2022 р.

Війна вплинула на умови функціонування закладів громадського харчування і у географічному аспекті. Сприятливі умови для них існують передусім у безпечних регіонах Західної та Центральної України, куди переїхали і жителі з тимчасово окупованих територій та прифронтових регіонів [8].

Найбільшу величину чистого доходу у 2023 р. продемонстрували заклади громадського харчування у м. Києві, отримавши 23 млрд. грн., що становило 72 % від усіх доходів, отриманих закладами громадського харчування України, там функціонувало 1,2 тис. закладів. На другому місці знаходилися заклади громадського харчування Дніпропетровської обл., які отримали 1,6 млрд. грн. (тобто 5 %) від понад 200 закладів, на третьому місці – Львівська обл., де налічувалося понад 400 закладів громадського харчування, які отримали 1,4 млрд. грн. (тобто 4,4 % від усіх закладів України) [10]. Найбільшу прибутковість у 2023 р. показали такі заклади громадського харчування України як ПП “Макдональдз Юкрейн ЛТД” (12947 млн. грн.), ТОВ “Тесті Фуд” (1035,1 млн. грн.), ТОВ “Оперком” (950,9 млн. грн.).

У грудні 2023 р. в Україні функціонувало від 21,5 тис. од. до 23 тис. од. закладів громадського харчування. Позитивним було те, що приблизно 10 % – 15 % з них залежно від регіону почали своє функціонування у 2023 р. Нові заклади у 2023 р. були відкриті у м. Києві (близько 300 закладів громадського харчування), м. Львові (близько 100 закладів). Аналіз їх форматів свідчить про наявність тренду щодо збільшення популярності “зрозумілої” і смачної їжі, при цьому серед відкритих закладів переважав демократичний формат, відкривалися передусім бари, кав’ярні та заклади швидкого харчування (70 % – 75 % усіх нових закладів громадського харчування, що почали функціонувати у 2023 р.).

У 2023 р. ринок громадського харчування України характеризувався активним розвитком, зокрема [11]:

- виручка закладів протягом другої половини 2023 р. збільшилася на 30 % порівняно з аналогічним періодом 2022 р.;
- загальна відвідуваність таких закладів зросла на 10 %;
- величина середнього чеку збільшилася на 18 %.

На рис. 1 подано зміну середнього чеку вітчизняних закладів громадського харчування протягом другої половини 2023 р. % порівняно з аналогічним періодом 2022 р. у розрізі окремих закладів громадського харчування.

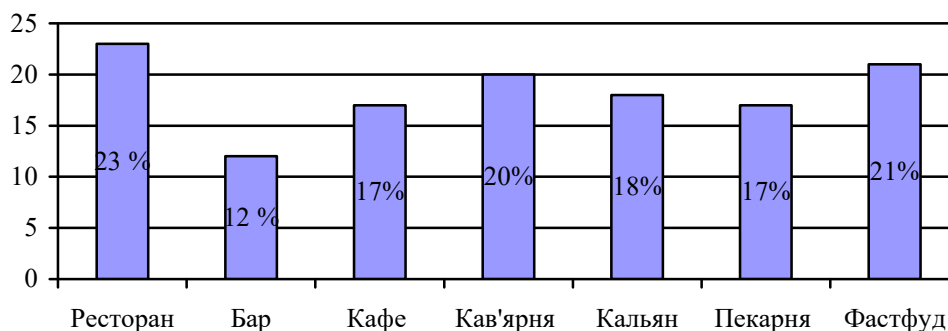


Рис. 1. Зміна середнього чеку вітчизняних закладів громадського харчування протягом другої половини 2023 р. порівняно з аналогічним періодом 2022 р. у розрізі окремих типів закладів громадського харчування

Джерело: [12]

Аналіз рис. 1 показує, що найбільше зростання середнього чеку вітчизняних закладів громадського харчування протягом другої половини 2023 р. порівняно з аналогічним періодом 2022 р. спостерігалось у ресторанах – на 23 % (до 625 грн.), фастфудах – на 21 % (до 175 грн.) та у кав’ярнях – на 20 % (до 98 грн.). При цьому протягом другої половини 2023 р. порівняно з аналогічним періодом 2022 р. найбільше зростання відвідуваності спостерігалось у барах – на 15 %, ресторанах – на 11 %, а також у кав’ярнях та кальянах – на 9 % – рис. 2.

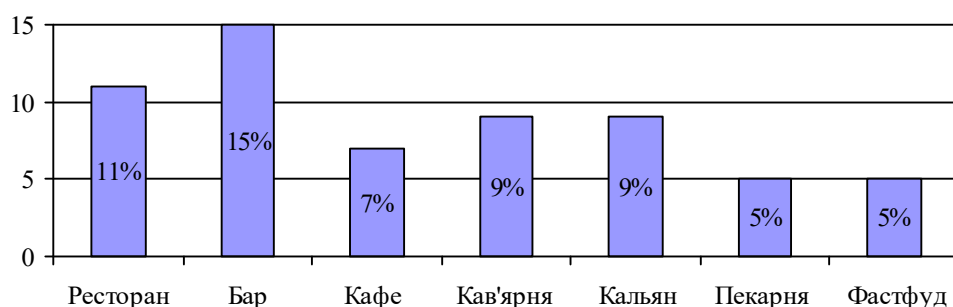


Рис. 2. Зміна відвідуваності вітчизняних закладів громадського харчування протягом другої половини 2023 р. порівняно з аналогічним періодом 2022 р. у розрізі окремих типів закладів громадського харчування

Джерело: [11]

Незважаючи на зростання відвідуваності закладів громадського харчування України у 2023 р. порівняно з 2022 р., вона суттєво скоротилася порівняно з 2021 р. – табл. 1.

Таблиця 1

**Зменшення частоти відвідуваності вітчизняних закладів
громадського харчування
у 2022–2023 рр. порівняно з 2021 р., %**

	м. Київ	м. Львів	м. Дніпро	м. Одеса	м. Харків	Інші обласні центри України	Інші населені пункти
Ресторани	14,0	14,9	16,6	16,4	16,8	16,1	17,0
Кафе	9,4	10,8	13,1	14,8	11,4	13,6	14,5
Кав'ярні	7,8	8,2	9,2	13,1	9,7	8,8	11,8

Джерело: [13]

Значними проблемами закладів громадського харчування у 2023–2024 рр. були: дефіцит кадрів, зростання вартості енергоносіїв та продуктів харчування, а відповідно і вартості страв, а також зменшення чисельності населення України, посилення мобілізації та економічної невизначеності населення, скорочення рентабельності діяльності закладів, необхідність вести пошук нових постачальників та формувати нові логістичні ланцюжки.

Незважаючи на те, що протягом 2024 р. обсяг виручки закладів громадського харчування порівняно з 2023 р. збільшився на 10 %, а величина середнього чеку – на 17 %, що було обумовлене зростанням цін, відвідуваність таких закладів впала на 3 % [14]. При цьому протягом другого півріччя 2024 р. відвідуваність вітчизняних закладів громадського харчування порівняно з першим півріччям скоротилася на 7 %. Найбільше скорочення відвідуваності таких закладів у 2024 р. порівняно з 2023 р. спостерігалось у м. Дніпро – на 5 %, у м. Києві та м. Вінниці – на 3 %, проте у м. Харкові відвідуваність зросла на 2 %, у м. Львові та м. Одесі – на 1 %. При цьому у 2024 р. скоротилася відвідуваність майже усіх закладів громадського харчування України – рис. 3.

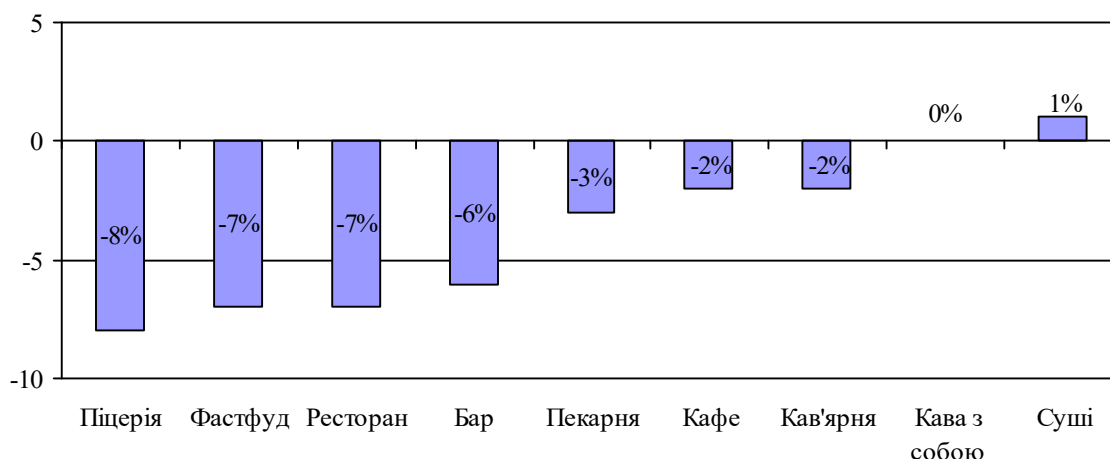


Рис. 3. Зміна відвідуваності закладів громадського харчування у 2024 р. порівняно з 2023 р. у розрізі окремих типів закладів громадського харчування

Джерело: [14]

Аналіз рис. 3 свідчить, що у 2024 р. порівняно з 2023 р. найбільше скоротилася відвідуваність піцерій – на 7 %, а також фастфудів та ресторанів – на 7 %.

Одночасно внаслідок зростання цін середній чек у 2024 р. порівняно з 2023 р. збільшився у розрізі усіх типів закладів громадського харчування в Україні, найбільше у ресторанах – на 18 %, кафе – на 16 %, кав'ярнях та закладах, які пропонують каву з собою – на 16 % – рис. 4.

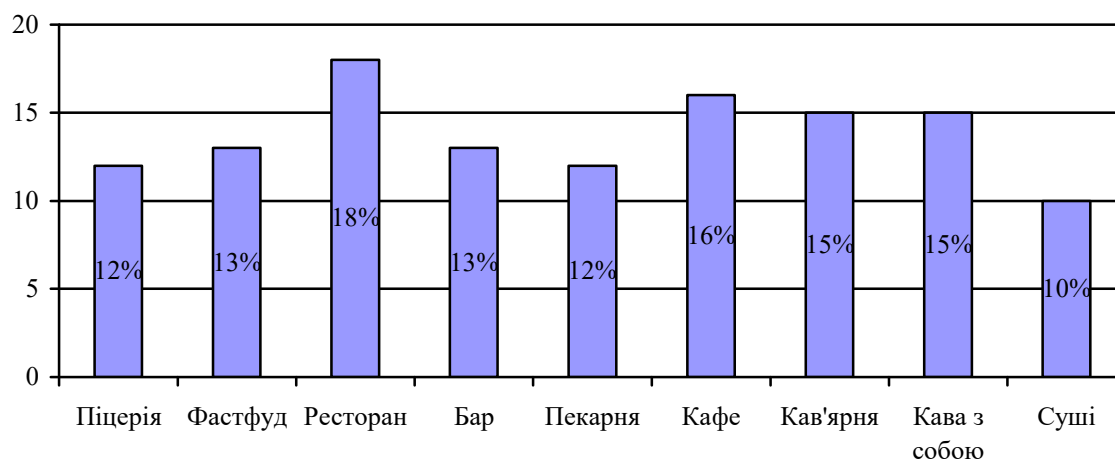


Рис. 4. Зміна середнього чеку вітчизняних закладів громадського харчування у 2024 р. порівняно з 2023 р. у розрізі окремих типів закладів громадського харчування

Джерело: [14]

Погіршення ситуації на ринку послуг громадського харчування у 2023 р. призвело до закриття низки закладів, у т.ч. і у безпечних Західних областях України. Наприклад, у м. Львові з літа 2024 р. припинили діяльність близько 50 ресторанів внаслідок посилення мобілізації, обмеженого виходу з дому чоловіків та виїзду переселенців, обмеженої кількості туристів. У 2022–2023 рр. було закрито 50 закладів громадського харчування з 150, які розпочали свою діяльність [15].

У складних умовах функціонування заклади громадського харчування для утримання старих клієнтів та залучення нових повинні проводити пошук напрямів посилення своїх конкурентних переваг. Загалом будь-яке підприємство може бути орієнтоване на використання стратегії диференціації чи лідерства за витратами, які дозволять захистити його від впливу різних чинників конкурентного

оточення [16, с. 174]. У випадку використання підприємством стратегії лідерства за витратами воно отримує заплановані фінансові результати при встановленні мінімальної ціни; при цьому нижчі витрати можуть бути покладені в основу формування вхідних бар'єрів для його потенційних конкурентів, вони також захищають підприємство від загрозливого впливу постачальників, які можуть диктувати їм свої умови, прагнучи підвищити ціни; одночасно нижчі ціни на товари залучають увагу споживачів. На противагу стратегії лідерства за витратами, стратегія диференціації товарів передусім орієнтує підприємство на тих покупців, які готові платити більш високу ціну за товари вищої якості чи з кращими споживчими властивостями. Стратегія диференціації дозволяє також захистити підприємство, що орієнтоване на її використання, від різних сил конкуренції. Споживачі є прихильними до товарів з унікальними характеристиками чи вищої якості, вони є менш чутливими до ціни таких товарів, крім того відмінні властивості товарів і сформована прихильність клієнтів захищають такі товари від товарів-субститутів, значна рентабельність товарів забезпечує посилення стійкості підприємства до підвищення цін постачальниками. Якщо підприємство є орієнтоване на використання стратегії концентрації, то вона передбачає найкраще задоволення специфічних потреб вузької групи покупців з особливими потребами порівняно із своїми конкурентами.

На ринку послуг громадського харчування підприємства можуть використовувати усі три стратегії досягнення конкурентних переваг. В умовах війни, внаслідок зменшення доходів населення України та впевненості українців у майбутньому, реалізації стратегії лідерства за витратами, забезпечення доступності страв за ціною, вітчизняні заклади громадського харчування почали переорієнтовувати свою діяльність на використання українських продуктів харчування та напоїв.

З метою підвищення ефективності свого функціонування заклади громадського харчування намагаються послідовно проводити діджиталізацію та автоматизацію своєї діяльності, використовувати сучасні CRM-системи для підвищення якості сервісу, насамперед скорочення часу обслуговування своїх клієнтів, надання їм оперативної інформації щодо свого функціонування, оперативного прийняття замовлень клієнтів та їх виконання, використання різних каналів для зв'язку з клієнтами. Останнє свідчить про те, що у межах використання стратегії диференціації, заклади громадського харчування намагаються використовувати омніканальний маркетинг, збільшуючи ефективність взаємодії з клієнтами [17].

Заклади громадського харчування активно пропонують послуги доставки їжі. До їх основних переваг належать наступні [6]: зручність при їх відвідуванні; надання клієнтам швидкого обслуговування; наявність жорсткої стандартизації, зокрема однакового інтер'єру, вивіски, меблів і посуду, стандартизованого асортименту та бізнес-процесів, однакового технологічного устаткування, використання єдиної зовнішньої реклами. Ефективність функціонування закладів громадського харчування визначається також їх місцем розташування (вони мають бути у людних місцях, наприклад, у торговельних центрах, біля них має бути парковка, до них необхідно забезпечити привабливий вхід).

Заклади швидкого харчування намагаються виділитися на ринку. В умовах Ковід-19 у м. Львові особливою популярністю користувалися заклади ТОВ "ТОМАТИНА". Вони активно пропонували споживачам можливість доставки здорової і смачної їжі на кожний день. Їх перевагами на ринку, крім швидкої доставки, були унікальні і збалансовані за поживністю і корисністю страви. Сьогодні ТОВ "ТОМАТИНА" намагається отримати конкурентні переваги і за рахунок наявності 4 фізичних ресторанів Tomatina, три з яких розташовані у ТРЦ Victoria Gardens, Forum Lviv і King Cross [18]. Виділяються дані ресторани і наявністю відкритих вітрин, за допомогою яких відвідувачі можуть побачити свіжі та яскраві продукти, призначені для приготування здорової та збалансованої їжі. Страви із закладів Tomatina також можна замовити на доставку (ТОВ "ТОМАТИНА" має власну службу доставки та користується послугами інших служб) чи скористатися самовивозом. До конкурентних переваг ТОВ "ТОМАТИНА" належить і те, що клієнти можуть самостійно обирати собі складники для страви та експериментувати; регулярне (один раз у квартал) оновлення асортименту пропонує страв і напоїв; пропозиція Weekly Special кожних два тижні; оновлення кожних півроку

форми та подачі страв; наявність акції “Страви Підтримки”, усі кошти від продажу якої спрямовуються на підтримку ЗСУ. До ресторанів швидкого харчування, які пропонують подібний, але трохи ширший та дорожчий асортимент корисних страв у м. Львові належать мережа закладів Salalat, Avocado та Magic Bowls. Вищезгадані заклади акцент роблять на використання стратегії концентрації, орієнтуючись на тих споживачів, які цінують здорове харчування за прийнятними цінами та швидкість отримання страв. На противагу їм у м. Львові діють і інші заклади харчування, які є орієнтованими на осіб з вищим рівнем доходу, що цінують унікальність пропонованих страв, особливі технології їх приготування, унікальність концепції закладу. У цьому випадку можна згадати ресторан “Дуже висока кухня”, що розташований у центрі м. Львова та два інші ресторани, що знаходяться у власності Львівського ресторанного холдингу !FEST, зокрема “Криївка” та “Найдорожча ресторація Галичини”. У цих ресторанах для залучення відвідувачів використовуються інструменти подієвого маркетингу. Особливостями ресторану “Дуже висока кухня” є обмежене меню та те, що обираючи страви, відвідувачі спілкуються з кухарем, обговорюють інгредієнти, які будуть до неї входити, спосіб приготування, розмір її порції та орієнтовну ціну з використанням спеціальної шкали 50–1000 грн. [19]. Кваліфіковані команди кухарів, які працюють у даному ресторані, попередньо проходять навчання у наявній внутрішній школі, яку створив холдинг !FEST. Для відвідувачів ресторан “Дуже висока кухня” пропонує локальні продукти і різноманітні екзотичні інгредієнти, зокрема копчену акулу чи скат.

У межах використання стратегії диференціації заклади громадського харчування можуть пропонувати і страви певної кухні. На початку війни у нашій країні особливим попитом користувалися ресторани української кухні, як серед туристів, так і серед місцевих мешканців [20]. Останніми роками стабільним попитом серед українців користуються ресторани грузинської, азійської кухні (суші) тощо.

Для розширення певного бренду на ринку послуг громадського харчування його власники часто використовують систему франчайзингу. До найбільш вигідних франшиз, вартість яких складає понад 50 тис. дол. США, належать Pizza Celentano, Domino’s, Львівська майстерня шоколаду, KFC, Mafia; у межах 20–50 тис. дол. США – СУШИ WOK, Lviv Croissant, а до 20 тис. дол. США – такі франшизи як Aroma Kava, Бінокль [20]. У табл. 2 подано інформацію щодо найбільших мереж закладів громадського харчування серед ресторанів і кафе, які функціонують в Україні та використовують систему франчайзингу.

Таблиця 2

Найбільші мережі закладів громадського харчування серед ресторанів і кафе, які функціонують в Україні, використовуючи систему франчайзингу

Найменування мережі	Кількість закладів
Львівські круасани	153 (120 за франшизою)
Холдинг емоцій !FEST	105
Gastrofamily	66
Domino’s Pizza	65
Pizza Celentano	50
Пузата Хата	36
Чономорка	31
Сушия	22

Джерело: [13]

Зважаючи на погіршення показників функціонування закладів громадського харчування в Україні, низка рестораторів у 2024 р. відкрили нові заклади за кордоном. Наприклад, ресторани, що функціонують під брендом Mimosa Group відкрили нові заклади у м. Таллінні, м. Мюнхені, а у 2025 р. передбачають відкриття нових закладів у м. Варшаві та м. Києві [21].

Конкурентну перевагу закладам громадського харчування може забезпечити також використання особливої зони харчування – фудкорту у торговельних центрах. Її формує низка представників різних закладів громадського харчування, які можуть використати спільний зал з метою розміщення своїх клієнтів [6]. Проводячи конкурентну боротьбу за клієнта, кожен заклад громадського харчування намагається пропонувати смачні страви, облаштовувати оригінальні простори, пропонувати здорове харчування, залучати івент-фахівців тощо. Залучити нових відвідувачів заклади громадського харчування можуть і за рахунок привабливого дизайну, логотипу чи вивіски, оформлення залу і страв. В останньому випадку важливою є їх колірна гама, яку вибирають для стимулювання апетиту клієнтів. З цієї точки зору важливими є червоні та жовті кольори, з якими психологи пов'язують формування відчуття голоду у відвідувачів.

Розробляючи стратегії посилення конкурентних переваг на ринку, заклади громадського харчування повинні враховувати особливості своїх цільових ринків. Якщо вони є орієнтованими на споживачів різних вікових категорій, у т.ч. і дітей, то там важливо забезпечити наявність для них ігрових майданчиків. Популярність закладів можна збільшити і через наявність у них системи онлайн-замовлень, використання існуючих додатків для забезпечення доставки своїх страв [20]. При цьому заклади швидкого харчування можуть орієнтуватися як на використання відомих програм доставки їжі, зокрема Glovo, так і на створення власних інтегрованих онлайн-платформ, своїх додатків для доставки їжі, активно використовувати безконтактні технології з метою проведення розрахунку за страви, використовувати систему онлайн-бронювання для століків. Перспективними сьогодні є і цифрові кухонні дошки, використання QR-кодів, що є важливими для окремих спільнот, що надають перевагу користуванню мобільними пристроями.

Зміна технологій, що можуть використовуватися з метою переробки окремих продуктів харчування, прискорений розвиток онлайн комунікацій, можливість диверсифікації різних засобів доставки та джерел сировини, інтенсифікація багатьох виробничих процесів визначають нові можливості для розвитку ринку громадського харчування в Україні. Можливості для подальшого розвитку ресторанного бізнесу в Україні відкриває і належна підтримка такої сфери діяльності із сторони світової спільноти, можливості пошуку іноземних інвестицій після припинення війни, формування нових логістичних ланцюгів постачання товарів, використання інновацій, пов'язаних з автоматизацією і діджиталізацією у цій сфері [22].

Отже, проведення дослідження свідчить, що закладам громадського харчування можна запропонувати різні напрями досягнення конкурентних переваг на ринку у межах реалізації стратегії диференціації (табл. 3).

Таблиця 3

Напрями досягнення конкурентних переваг закладів громадського харчування

Напрями	Інструменти досягнення конкурентних переваг
1	2
Діджиталізація процесу надання послуг	QR-коди для меню Цифрові кухонні дошки Елементи штучного інтелекту Хмарні технології Віртуальна та доповнена реальність CRM-системи
Удосконалення маркетингової товарної політики	Пропозиція смачної та здорової їжі Оригінальні страви Концептуальні меню Надання можливості клієнту самостійного вибору інгредієнтів для страв
Удосконалення маркетингової цінової політики	Оптимізація цінової політики за рахунок: · використання місцевих фермерських продуктів; · закупівлі спільно із партнерами – іншими закладами громадського харчування з метою отримання знижок; · використання інноваційних технологій приготування їжі

1	2
Удосконалення маркетингової збутової політики	Можливість замовлення страв онлайн Оптимізація часу доставки замовлення Обслуговування на підставі прогнозованої поведінки клієнтів Оригінальність інтер'єру закладу Облаштування закладів з урахуванням потреб цільових сегментів ринку Чітке дотримання стандартів обслуговування Розташування фізичних закладів у людних місцях, облаштування зручного під'їзду до них та наявності безоплатної парковки Використання зон фудкорту у торгово-розважальних центрах Використання системи франчайзингу для розширення охоплення ринку
Удосконалення маркетингової комунікаційної політики	Соціальні мережі Івенти Партнерські програми Програми лояльності Тематичні заклади

Джерело: розробка авторів

У післявоєнний період заклади громадського харчування України повинні проявляти стійкість, можливість адаптуватися до змін через пошук нових конкурентних переваг на ринку.

Висновки

На ринок послуг громадського харчування суттєво вплинули ковідні обмеження та війна. У 2023 р. порівняно з 2022 р. він активно розвивався, хоча і не досягнув показників 2021 р. Проте у 2024 р. ситуація погіршилася, частина закладів почала закриватися. Це змушує існуючі заклади громадського харчування шукати нові напрями посилення конкурентних переваг на ринку, ще раз чітко визначивши свій цільовий ринок та обравши певну стратегію. На сучасному етапі, намагаючись залучити клієнтів, підприємства у цій галузі пропонують смачні та корисні страви, надають можливість відвідувачам самостійно формувати склад страв, облаштовують оригінальні простори, проводять івент-заходи та залучають івент-фахівців, забезпечують можливість онлайн-замовлень страв через телефон та додатки, можливість їх доставки, пропонують використання безконтактних технологій з метою розрахунку за страви, можливість онлайн-бронювання столиків, використання фудкорту. Конкурентні позиції закладів громадського харчування можуть посилити і цифрові кухонні дошки та QR-коди. Важливими є і привабливе місце розташування фізичних закладів у людних місцях. Конкурентні переваги закладів громадського харчування залежать і від їх цільової аудиторії. Популярність бренду збільшується у випадку використання закладами громадського харчування системи франчайзингу.

Перспективи подальших досліджень

Перспективи подальших досліджень пов'язані з дослідженням уподобань клієнтів різних типів вітчизняних закладів громадського харчування через їх опитування та на основі цього визначення напрямів їх подальшого розвитку.

Список літератури

1. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 49. С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct49-19>.
2. Сарай Н., Григорук А., Литвин Л. Формування конкурентних переваг підприємства на міжнародному ринку. *Трансформаційна економіка*. 2024. №1 (06). С. 58–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>.

3. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364> (дата звернення: 17.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>.
4. Черкес Р. Б., Косар Н. С., Бей Х. Р. Дослідження ринку послуг швидкого громадського харчування України. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 60. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3597/3528> (дата звернення: 18.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-47>.
5. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.32782/eastern-europe.25-35>.
6. Михайлюк О. Л. Перспективи впровадження найкращих практик для розвитку підприємств швидкого харчування Одеського регіону. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. № 1–2 (84–85). С. 172–186. URL : <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/172-186.pdf> (дата звернення: 18.02.2025).
7. Краснокутська Ю., Андренко І., Муращенко Є. Особливості функціонування підприємств громадського харчування в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1925> (дата звернення: 20.02.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-14>.
8. Ресторанний ринок у 2023 році – зміни та підсумки. URL : <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki> (дата звернення: 17.02.2025).
9. М'ясищев О. Плюс 100 “точок” шаурми та нічні круасани. Українські ресторани змінилися за рік: п'ять фактів. URL : <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/prodovolstvie/article/plyus-100-tochek-shaurmy-i-nochnye-kruassany-kak-restorany-izmenilis-v-voynu-pyat-faktov> (дата звернення: 20.02.2025).
10. Зростання доходів закладів харчування на 120 % за 2023 рік. URL : <https://horeca-ukraine.com/zrostannjadohodiv-zakladiv-harchuvannja-na-120-za-2023-rik> (дата звернення: 18.02.2025).
11. Антонюк Т., Маранчак М. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів харчування в Україні за 2023 рік. Три висновки і дев'ять інфографік із дослідження Poster. URL : <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-info-grafik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559> (дата звернення: 22.02.2025).
12. Ракша М. Як змінилася виручка, середній чек та відвідуваність закладів. Підсумки 2023 від Poster. URL : <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2023-roku-vid-poster> (дата звернення: 20.02.2025).
13. Ринок кафе та ресторанів в Україні: зафіксовано зростання середнього чека на 18 %. URL : <https://proconsulting.ua/ua/pressroom/rinok-kafe-ta-restoraniv-v-ukrayini-zafiksovano-zrostannya-serednogo-cheka-na-18> (дата звернення: 21.02.2025).
14. Ракша Л. Як змінився ресторанний ринок України. Підсумки 2024 року від Poster. URL : <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster> (дата звернення: 20.02.2025).
15. Герасименко Я. У Львові через мобілізацію та виїзд переселенців закриваються ресторани – Forbes. URL : <https://hromadske.ua/ekonomika/235364-u-lvovi-cherez-mobilizatsiiu-ta-vyvizd-pereselentsiv-zakryvaiutsia-restorany-forbes> (дата звернення: 20.02.2025). Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Дніпро: Видавець, 2019.
16. Коротун О. П., Збирит С. Є., Мартинюк А. Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4089/4018> (дата звернення: 28.01.2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>.
17. Силівейстр В. ТОП-13 трендів у ресторанному бізнесі у 2024 році. URL : <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy> (дата звернення: 21.02.2025).
18. Офіційний сайт ТОВ “ТОМАТИНА”. URL : <https://www.tomatina.ua> (дата звернення: 25.02.2025).
19. Офіційний сайт ресторану “Дуже висока кухня”. URL : <https://vysoka.choiceqr.com> (дата звернення: 25.02.2025).
20. Як змінився ресторанний ринок України на третьому році війни: підсумки 2024 року. URL : https://visitukraine.today/uk/blog/5500/how-the-restaurant-market-of-ukraine-has-changed-in-the-third-year-of-the-war-results-of-2024?srsltid=AfmBOoNvViDrW0s-AKB_mKlGxP_8q7C8tkBjTzrYBQT0_YuZV-ENii#restorannii-rinok-ukrayini-prognozi-na-2025-rik (дата звернення: 22.02.2025).
21. Флейчук М. Як український ресторанний бізнес адаптується до викликів війни: дослідження. URL : <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restoranniy-biznes-adaptuetsya-do-viklikiv-viyni-doslidzhennya> (дата звернення: 21.02.2025).

1. Vlasenko V. V., Porfirenko V. I., Hrebelnyk M. M. (2020). Sut ta vydy konkurentnykh perevah pidpriemstva [The essence and types of competitive advantages of the enterprise]. *Infrastruktura rynku*, 49, 97-103. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-19>.
2. Sarai N., Hryhoruk A., Lytvyn L. (2024). Formuvannia konkurentnykh perevah pidpriemstva na mizhnarodnomu rynku [Formation of competitive advantages of the enterprise on the international market]. *Transformatsiina ekonomika*, 1 (06), 58-62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-6-11>.
3. Korniienko T. O. (2023). Marketynhovi stratehii u formuvanni konkurentnykh perevah pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Marketing strategies in the formation of competitive advantages of enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 49. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2364>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>.
4. Cherkes R. B., Kosar N. S., Bei Kh. R. (2024). Doslidzhennia rynku posluh shvydkoho hromadskoho kharchuvannia Ukrainy [Fast food services market research]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 60. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3597/3528>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-47>.
5. Maliuha L. M., Zahorodniuk O. V. (2020). Konkurentospromozhnist pidpriemstv restorannoho biznesu [Competitiveness of restaurant business enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 2 (25), 241-245. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35>.
6. Mykhailiuk O.L. (2023). Perspektyvy vprovadzhennia naikrashchykh praktyk dlia rozvytku pidpriemstv shvydkoho kharchuvannia Odeskoho rehionu [Prospects of the best practices implementation for the fast food enterprises development in the Odessa region]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, 1–2 (84–85), 172–186. Retrieved from: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2023/84-85/pdf/172-186.pdf>.
7. Krasnokutska Yu., Andrenko I., Murashchenko Ye. (2022). Osoblyvosti funktsionuvannia pidpriemstv hromadskoho kharchuvannia v umovakh pandemii [The peculiarities of functioning of public food enterprises during the pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 45. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1925/1853>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-14>.
8. Restoranni rynek u 2023 rotsi – zminy ta pidsumky [Restaurant market in 2023 – changes and results]. *Horeca Ukraine*. Retrieved from: <https://horeca-ukraine.com/restorannij-rinok-u-2023-roci-zmini-ta-pidsumki>.
9. Miasyshchev O. (2023). Plius 100 "tochok" shaurmy ta nichni kruasany. Ukrainski restorany zminylysia za rik: piat faktiv [Plus 100 "points" of shawarma and night croissants. Ukrainian restaurants have changed in a year: five facts]. Retrieved from: <https://biz.liga.net/ua/ekonomika/prodovolstvie/article/plyus-100-tochek-shaurmy-i-nochnye-kruasany-kak-restorany-izmenilis-v-voynu-pyat-faktov>.
10. Zrostannia dokhodiv zakladiv kharchuvannia na 120 % za 2023 rik [Growth in revenue of catering establishments by 120 % in 2023]. *Horeca Ukraine*. Retrieved from: <https://horeca-ukraine.com/zrostannja-dohodiv-zakladiv-harchuvannja-na-120-za-2023-rik>.
11. Antoniuk T., Maranchak M. (2024). Yak zminylasia vyruchka, serednii chek ta vidviduvanist zakladiv kharchuvannia v Ukraini za 2023 rik. Try vysnovky i deviat inforhrafik iz doslidzhennia. Poster [How revenue, average check, and attendance of catering establishments in Ukraine changed in 2023. Three conclusions and nine infographics from the Poster study]. Retrieved from: <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chech-i-vidviduvanist-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559>.
12. Raksha M. (2024). Yak zminylasia vyruchka, serednii chek ta vidviduvanist zakladiv. Pidsumky 2023 vid Poster [How revenue, average check and attendance of establishments have changed. Results 2023 from Poster]. Retrieved from: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2023-roku-vid-poster>.
13. Rynek kafe ta restoraniv v Ukraini: zafiksovano zrostannia serednoho cheka na 18 % [Cafe and restaurant market in Ukraine: an increase in the average check by 18 % was recorded]. *Pro-consulting*. Retrieved from: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rinok-kafe-ta-restoraniv-v-ukrayini-zafiksovano-zrostannya-serednogo-chech-na-18>.
14. Raksha L. (2025). Yak zminyvsia restoranni rynek Ukrainy. Pidsumky 2024 roku vid Poster [How the restaurant market of Ukraine has changed. Results of 2024 from Poster]. Retrieved from: <https://joinposter.com/ua/blog/management/pidsumky-2024-roku-vid-poster>.
15. Herasymenko Ya. (2024). U Lvovi cherez mobilizatsiiu ta vyizd pereselentsiv zakryvaiutsia restorany — Forbes [Restaurants are closing in Lviv due to mobilization and the departure of displaced people – Forbes]. Retrieved from: <https://hromadske.ua/ekonomika/235364-u-lvovi-cherez-mobilizatsiiu-ta-vyizd-pereselentsiv-zakryvaiut-sia-restorany-forbes>.
16. Pysarenko V. V., Bahorka M. O. (2019). Stratehichni marketynh [Strategic marketing]. Dnipro: Vydavets.

17. Korotun O. P., Zbyryt S. Іe., Martyniuk A. Іu. (2024). Omnikanalny marketynh: stvorennia tsilisnoi vzaiemodii mizh brendom ta spozhyvachem [Omni-channel marketing: creating a holistic interaction between the brand and the consumer]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 63. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4089/4018>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20>.
18. Syliveistr V. (2021). TOP-13 trendiv u restorannomu biznesi u 2024 rotsi [TOP-13 trends in the restaurant business in 2024]. Retrieved from: <https://joinposter.com/ua/post/restoranni-trendy>.
19. Ofitsiinyi sait TOV “TOMATINA” [Official website of TOMATINA LLC]. *Tomatina*. Retrieved from: <https://www.tomatina.ua>.
20. Ofitsiinyi sait restoranu “Duzhe vysoka kukhnia” [Official website of the restaurant “Very High Cuisine”]. *Vysoka choiceqr*. Retrieved from: <https://vysoka.choiceqr.com>.
21. Іak zminyvsia restorannyi rynek Ukrainy na tretomu rotsi viiny: pidsumky 2024 roku [How the restaurant market in Ukraine has changed in the third year of the war: results of 2024]. *Visit Ukraine*. Retrieved from: https://visitukraine.today/uk/blog/5500/how-the-restaurant-market-of-ukraine-has-changed-in-the-third-year-of-the-war-results-of-2024?srltid=AfmBOooNvViDrW0s-AKB_mKIgGxP_8q7C8tkBjTzrYBQT0_YuZV-ENii#restorannii-rinok-ukrayini-progozi-na-2025-rik.
22. Fleichuk M. (2022). Yak ukrainskyi restorannyi biznes adaptuietsia do vyklykiv viiny: doslidzhennia [How the Ukrainian restaurant business adapts to the challenges of war: a study]. Retrieved from: <https://business.rayon.in.ua/news/547964-yak-ukrainskiy-restorannyi-biznes-adaptuetsya-do-viklykiv-viyni-doslidzhennya>.

N. S. Kosar, N. Ye. Kuzo
Lviv Polytechnic National University
Department of Marketing and Logistics

STRATEGIES FOR ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGES OF ESTABLISHMENTS IN THE UKRAINIAN CATERING MARKET

© Kosar N. S., Kuzo N. Ye., 2025

The study found that the food service market was significantly affected by the covid restrictions and the war. In the latter case, we are talking about a decrease in the number of potential customers and their confidence in the future, an increase in the cost of energy and food, etc. In 2023, compared to 2022, it was actively developing, although it did not reach the indicators of 2021. However, in 2024, the situation worsened, and some establishments began to close. This is forcing existing catering establishments to look for new ways to strengthen their competitive advantage in the market, once again clearly defining their target market and choosing a specific strategy. At the current stage, in an effort to attract customers, busi-nesses in this sector offer tasty and healthy dishes, allow visitors to form their own dishes, arrange origi-nal spaces, hold events and engage event specialists, provide the possibility of online ordering of dishes via phone and apps, the possibility of their delivery, offer the use of contactless technologies for payment for dishes, the possibility of online table booking, and the use of a food court. The use of digital kitchen boards and QR codes can also strengthen the competitive position of catering establishments. Attractive locations of physical establishments in crowded places are also important. The competitive advantages of foodservice establishments also depend on the target audience, in particular, playgrounds are important for families with children, and brand awareness increases when foodservice establishments use the fran-chise system. New opportunities for the development of catering establishments are provided by changes in cooking technologies, accelerated development of online communications, diversification of food deliv-ery vehicles and sources of raw materials, and intensification of production processes. The paper propos-es an integrated approach to the implementation of a differentiation strategy by Ukrainian catering estab-lishments, develops directions for achieving their competitive advantages, which are grouped into such areas as digitalization of the service provision process and formation of a marketing complex for such es-tablishments in the market.

Keywords: catering services market of Ukraine, war, competitive advantages, differentiation strategy, cost leadership strategy, concentration strategy, target markets, omnichannel marketing, business digitalization, marketing mix.