

МАРКЕТИНГ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/78-23>
УДК 640.4:339.137.2

Дідухович А. М.

аспірант,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Романова Л. В.

доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2292-6616>

Didukhovych Artem

Postgraduate Student,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
of the Private Joint Stock Company “Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Romanova Lidiya

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Marketing Department,
Private Joint Stock Company “Higher Educational Institution
“Interregional Academy of Personnel Management”

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО СЕРВІСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ ТА ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ

STUDY OF THE PECULIARITIES OF ENSURING THE COMPETITIVENESS OF RESTAURANT SERVICE IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF MARTIAL LAW AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT

Авторами було проведено загальну оцінку розвитку ресторанного бізнесу в Україні в умовах війни та визначено, як нові українські реалії вплинули на формування конкурентних переваг. Визначено, що конкурентні переваги отримали ті заклади, які швидко адаптувалися до нових умов через перегляд цінової політики, використання локальних продуктів, розвиток системи лояльності та роботи в digital-просторі. В підсумку автором було сформовано комплексну стратегію забезпечення конкурентоспроможності ресторанного господарства в контексті впровадження технологій в розвиток сервісу. Мета даної стратегії полягає у підвищенні рівня ресторанного сервісу через використання сучасних технологій, що матиме позитивний вплив на зростання обсягів продажів та загального рівня конкурентоспроможності ресторанного господарства України.

Ключові слова: конкурентоспроможність, сервісні послуги, ресторанне господарство, технології, чат-бот, стратегія, військовий стан.

The study aims to analyze the theoretical foundations of service competitiveness in the restaurant industry, assess the impact of the war on the competitive position of Ukrainian dining establishments, and develop strategies for their growth, considering technological innovations in service activities. To conduct the research, the author applied the method of scientific literature analysis, statistical and analytical methods, content analysis, as well as graphical and tabular approaches. In the context of the increasing number of restaurant establishments, one of the key factors of competitiveness is the uniqueness of the service, achieved through the formation of an emotional connection with the customer. It is the positive emotions evoked by high-quality service that make the restaurant business

competitive among numerous other industries. At the initial stage of the study, the author identified the essence of restaurant service competitiveness and outlined its key characteristics. A general analysis of the development of the restaurant business in Ukraine during the war was then conducted to determine how the new realities influenced the formation of competitive advantages. It was found that establishments that quickly adapted to changing conditions maintained their competitive edge by revising pricing policies, using local products, developing loyalty programs, and actively engaging in the digital space. The research confirmed that the efficiency of service directly affects a restaurant's competitiveness, making investment in service development essential. As a result, the author formulated a comprehensive strategy for enhancing the competitiveness of the restaurant industry by integrating modern technologies into service operations. It is determined that the level of service is an important indicator of the growth of competitiveness of the restaurant industry and directly affects its financial results. The primary goal of this strategy is to improve the quality of restaurant service through innovations, which will positively impact sales growth and strengthen the overall competitiveness of Ukraine's restaurant sector.

Keywords: competitiveness, services, restaurant business, technology, chatbot, strategy, martial law.

Постановка проблеми. В умовах військового стану в Україні ресторанний бізнес перебуває в нестабільному положенні через зменшення попиту українців на відвідування закладів ресторанного господарства. Саме тому вкрай важливо є забезпечити міцну основу конкурентоспроможності, щоб не тільки залишитись на ринку, але й зростати та збільшувати свою частку на ринку ресторанних послуг. В контексті зростаючої кількості закладів ресторанного господарства однією із найважливіших ознак його конкурентоспроможності є унікальність сервісу через формування емоційного зв'язку з клієнтом. Адже саме емоції, які були спровоковані високоякісним сервісом вирізняють ресторанне господарство серед тисячі інших і роблять його конкурентоспроможним. Саме тому необхідним є більш глибоке дослідження шляхів забезпечення конкурентоспроможності ресторанного господарства в Україні через створення незабутнього сервісу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження забезпечення конкурентоспроможності ресторанного сервісу здійснені наступними науковцями та дослідниками, такими як: Продан І. О., Баран О. П. [1], Нагернюк Д. В. [2], Малюга Л. М., Загороднюк О. В. [3], Нагернюк Д. В., Коваленко Л. Г. [4], Панова, І. О., Зерненкова Д. С. [7] та іншими. Проте з ростом та розвитком економіки змінюються підходи до вдосконалення сервісу та зростання конкурентоспроможності ресторанного господарства, що власне і актуалізує новизну даного дослідження.

Мета статті. Дослідити теоретичні основи конкурентоспроможності сервісних послуг в контексті ресторанного господарства, визначити вплив війни на конкурентоспроможність українських підприємств ресторанного бізнесу та запропонувати стратегію щодо їхнього зростання з врахування розвитку технологій в сервісній діяльності.

Виклад основного матеріалу. Сутність конкурентоспроможності в контексті сервісних

підприємств полягає в їх здатності надавати послуги, які відповідають високим вимогам споживачів, забезпечуючи при цьому високу якість, інноваційні рішення та ефективність у використанні ресурсів та визначається їх здатністю адаптуватися до швидко змінюваного попиту та умов ринку, забезпечуючи задоволення потреб клієнтів краще, ніж конкуренти [1, с. 23; 2, с. 3]. Отож, в табл. 1. пропонується навести основні характеристики конкурентоспроможності сервісних підприємств ресторанного господарства.

Отож, саме наведені ключові характеристики і вирізняють ресторанні господарства та надають їм необхідні напрямки для забезпечення своєї конкурентоспроможності. В табл. 2 наведено основні індикатори якості послуг ресторанного господарства.

Таким чином, оцінка якості надання послуг є ключовим компонентом системи управління якістю, оскільки вона не лише забезпечує контроль рівня обслуговування та слугує основою для аналізу й прийняття управлінських рішень, але й створює необхідний зворотний зв'язок для підтримки конкурентоспроможності ресторанного бізнесу.

В умовах військового стану в Україні ресторанний бізнес стикнувся з низкою нових викликів, які включали в себе зменшення попиту, зростання цін та міграцію населення, що мало беззаперечний вплив на фінансові показники підприємств та їхню конкурентоспроможність.

Власне нестабільні економічні умови змушують підприємства адаптуватись під нові реалії та покращувати свій сервіс, що вирізнятиме їх серед інших ресторанів галузі [7, с. 231]. Отож для початку пропонується навести динаміку кількості підприємств ресторанного бізнесу в Україні (рис. 1).

Отож, аналізуючи рис. 1, видно, що динаміка кількості закладів ресторанного господарства в Україні за період 2019-2023 років демонструє суттєві коливання, зумовлені різними економічними, соціальними та політичними факторами. Слід відмітити, що найбільш

Таблиця 1

Ключові характеристики конкурентоспроможності ресторанного сервісу

Показник	Характеристика
Якість обслуговування	Здатність підприємства надавати послуги, що відповідають або перевищують очікування клієнтів, забезпечуючи високий рівень задоволення та лояльності.
Інноваційність послуг	Постійне впровадження нових технологій, методів та рішень, що дозволяють поліпшити ефективність надання послуг, оптимізувати процеси та підвищити якість.
Гнучкість і адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни в попиті споживачів, зовнішньому середовищі та економічних умовах, адаптуючи послуги до нових вимог ринку.
Кваліфікація та мотивація персоналу	Високий рівень професіоналізму працівників, їх здатність взаємодіяти з клієнтами, вирішувати їхні проблеми та пропонувати індивідуальні рішення.
Репутація та брендинг	Позитивне сприйняття підприємства на ринку, яке базується на відгуках клієнтів, якісних послугах, надійності та стабільності компанії.
Цінова конкурентоспроможність	Здатність запропонувати послуги за ціною, що відповідає якості та доступна для більшості цільових груп, одночасно зберігаючи рентабельність бізнесу.
Ефективність управління	Оптимізація внутрішніх процесів, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати ефективність надання послуг, забезпечуючи високу конкурентоспроможність.
Клієнтоорієнтованість	Орієнтація на потреби клієнтів, що проявляється в персоналізованих рішеннях, постійному зворотному зв'язку та збереженні довгострокових стосунків з клієнтами.
Технологічне забезпечення	Використання сучасних технологій для автоматизації процесів, підвищення швидкості обслуговування та зручності для клієнтів.
Імідж та маркетингова стратегія	Ефективне просування бренду, позиціонування послуг на ринку та комунікація з потенційними клієнтами.

Джерело: [3, с. 242; 4, с. 417]

Таблиця 2

Характеристика показників якості послуг ресторанного господарства

Показник	Характеристика
Всебічне обслуговування	Рівень задоволення потреб споживачів у харчуванні та організації дозвілля.
Високий рівень продукції	Смакові характеристики, поживна цінність продукції та різноманітність асортименту.
Професійна кваліфікація персоналу	Швидкість обслуговування, професійні навички персоналу, етикет і дотримання санітарних норм.
Функціональні характеристики торгових приміщень	Відповідність торгових приміщень їхньому призначенню, естетичним та санітарним вимогам, рівень їх оснащення.

Джерело: [5, с. 123; 6, с. 167]

негативні зміни відбулися у 2022 році, коли через повномасштабне вторгнення РФ кількість закладів ресторанного господарства скоротилася на 16,53%. Основними причинами такого різкого скорочення стали фізичне знищення ресторанів у зонах бойових дій, масова міграція населення, зниження купівельної спроможності, перебої в постачанні продуктів та нестабільність економічної ситуації. Попри значне скорочення у 2022 році, у 2023-му галузь продемонструвала відновлення (+17,74%), що свідчить про адаптацію ринку до нових умов, відновлення попиту на ресторанні послуги та повернення частини населення в міста.

Вплив війни на ресторанний бізнес виявився значним, адже багато закладів або

закрилися, або змінили формат роботи, а розвивались ті ресторани, які змогли швидко адаптуватися до змін, оптимізувати витрати, впровадити сучасні технології та запропонувати гостям більш доступний за ціною продукт, що власне пов'язано з конкурентоспроможністю ресторанного бізнесу. Адже ресторани, які змогли запропонувати якісне обслуговування за розумною ціною, отримали конкурентну перевагу, а впровадження онлайн-замовлення, електронних меню та автоматизація процесів, ще більше її посилювали. Яскраво розвиток конкурентоспроможності демонструє адаптація підприємств ресторанного господарства під зменшення купівельної спроможності, що позначилось на зміні цін (рис. 2).

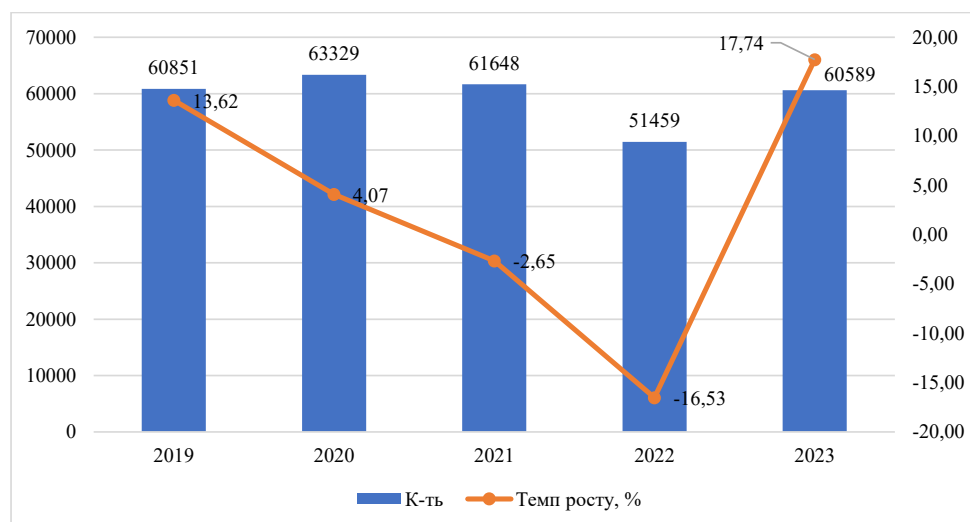


Рис. 1. Динаміка кількості підприємств ресторанного господарства за період 2019–2023 рр., одиниць

Джерело: [8]

Як видно з рис. 2, попри те, що рівень цін та інфляція в Україні зростали значними темпами, підприємствам ресторанного господарства вдалось зберегти помірну цінову політику, що дозволило їм збільшити продажі та утримати своїх клієнтів.

На рис. 3 наведено динаміку виручки від реалізації підприємств ресторанного господарства.

Отож, аналізуючи динаміку виручки підприємств ресторанного господарства, слід відзначити, що у 2022 році через початок повномасштабної війни ресторанна індустрія зазнала катастрофічного удару, що призвело до скорочення виручки на 65,18% порівняно з попереднім роком. У 2023 році із відновленням ресторанного бізнесу відновилась і виручка

зросла з приростом у 68,20%. Важливу роль у її відновленні відіграла адаптація ресторанного господарства під нові українські реалії. Адже конкурентні переваги отримали ті заклади, які швидко адаптувалися до нових умов – переглянули цінову політику, використовували локальні продукти, розвинули системи лояльності та активно працювали в цифровому просторі.

Конкурентоспроможність у цій сфері тепер залежить не лише від якості страв та сервісу, а й від здатності підприємств швидко реагувати на кризи, застосовувати сучасні технології та ефективно працювати з клієнтами в умовах нестабільної економіки.

На рис. 4. Пропонується навести вплив рівня сервісу ресторанного господарства на забезпечення його конкурентоспроможності.

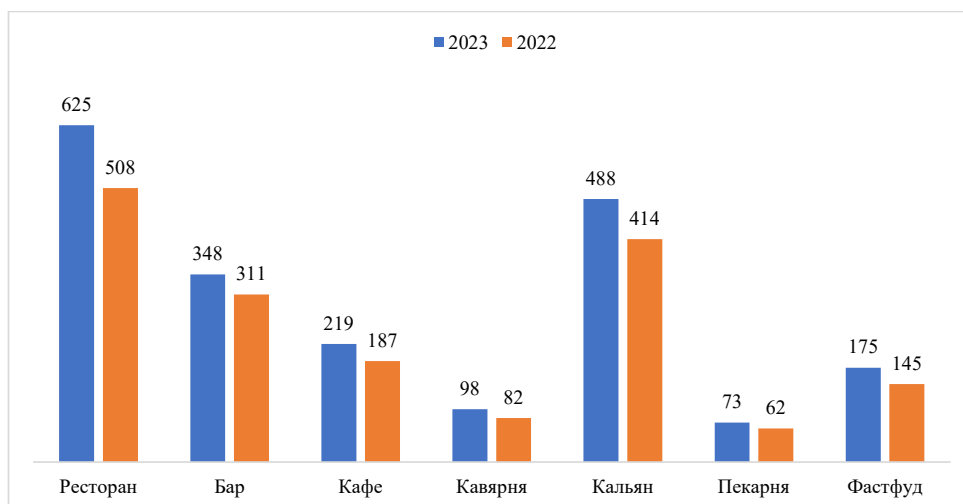


Рис. 2. Динаміка зміни середнього чеку в закладах ресторанного господарства за період 2022–2023 рр., грн

Джерело: [9]



Рис. 3 Динаміка виручки від реалізації підприємств ресторанного господарства за період 2019–2023 рр, млрд. грн

Джерело: [8]

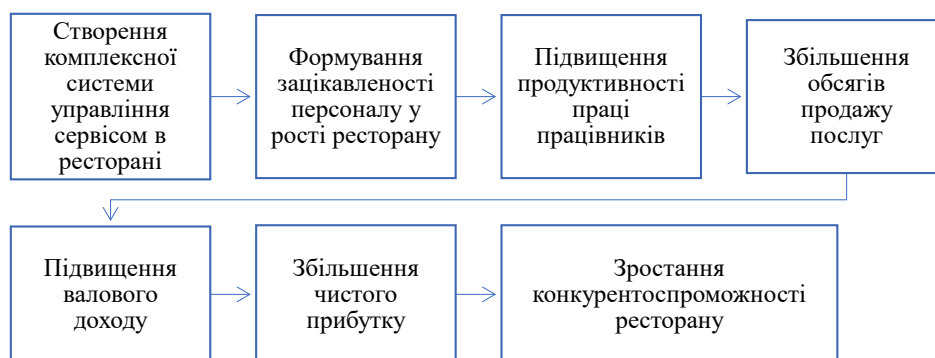


Рис. 4. Блок-схема впливу системи управління сервісною діяльністю закладу ресторанного господарства на його конкурентоспроможність

Джерело: зроблено автором

Отже, саме від ефективності сервісу ресторану залежатиме і його конкурентоспроможність, в розвиток якого і потрібно інвестувати. Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності та удосконалення системи управління сервісною діяльністю пропонується впровадити технології ШІ в надання послуг (рис. 5).

Слід відзначити, що метою запропонованої стратегії є підвищенні рівня сервісу ресторанного господарства, що дозволить ресторану не тільки зменшити оптимізувати свої витрати, але й отримати додаткові кошти від збільшення кількості клієнтів.

Досліджено, що технології ШІ можуть допомогти підвищити швидкість обслуговування зовнішніх клієнтів, а також збільшити ефективність продажів, скоротивши частку людської праці. Саме тому пропонується залучити чат-бот для опрацювання онлайн-замовлень та для допомоги офіціантам у пошуку страв в меню (рис. 6).

Наступним пропонується визначити вартість чат-боту та деталізувати витрати на його

обслуговування. Аналізуючи вартість чат-ботів на базі ШІ ринку, було визначено, що вона коливається від 4,5 тис. дол. США, відповідно до функціоналу [10-11]. На основі аналізу варіантів різних чат-ботів, автором досліджено, що найкращим варіантом буде чат-бот вартістю 4,9 тис. дол. США, що по курсу на квітень 2025 року становить 204,33 тис. грн, робота з впровадження програми складатиме 10% вартості її вартості та щорічна підтримка становитиме ще 5% від вартості. В річне обслуговування входить оновлення програми та інтерфейсу, яке проводитиме відділено спеціалізовано компанія, в якій і буде придбано чат-бот. Дана компанія здійснювати таке обслуговування напротязі 10 років. На рис. 7 наведена структура вартості чат-бота.

Загалом вартість такого чат-бота становитиме 240 тис. грн., що власне становить вагомому суму для ресторану, проте також має і значну ефективність. Враховуючи те, що кожного дня ресторан отримує 25% онлайн замовлень з чат-ботом їхня кількість може

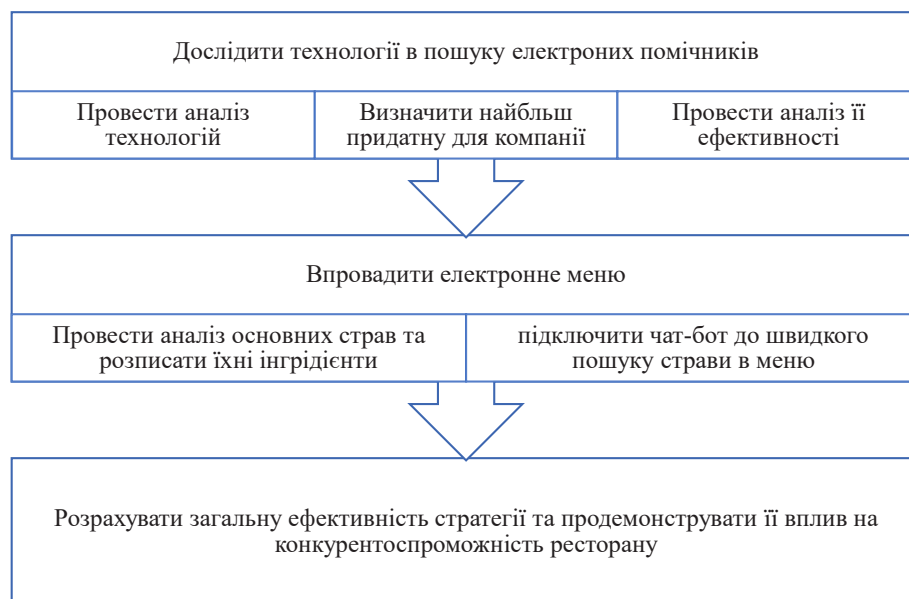


Рис. 5. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності ресторанного господарства в контексті впровадження технологій в розвиток сервісу

Джерело: зроблено автором

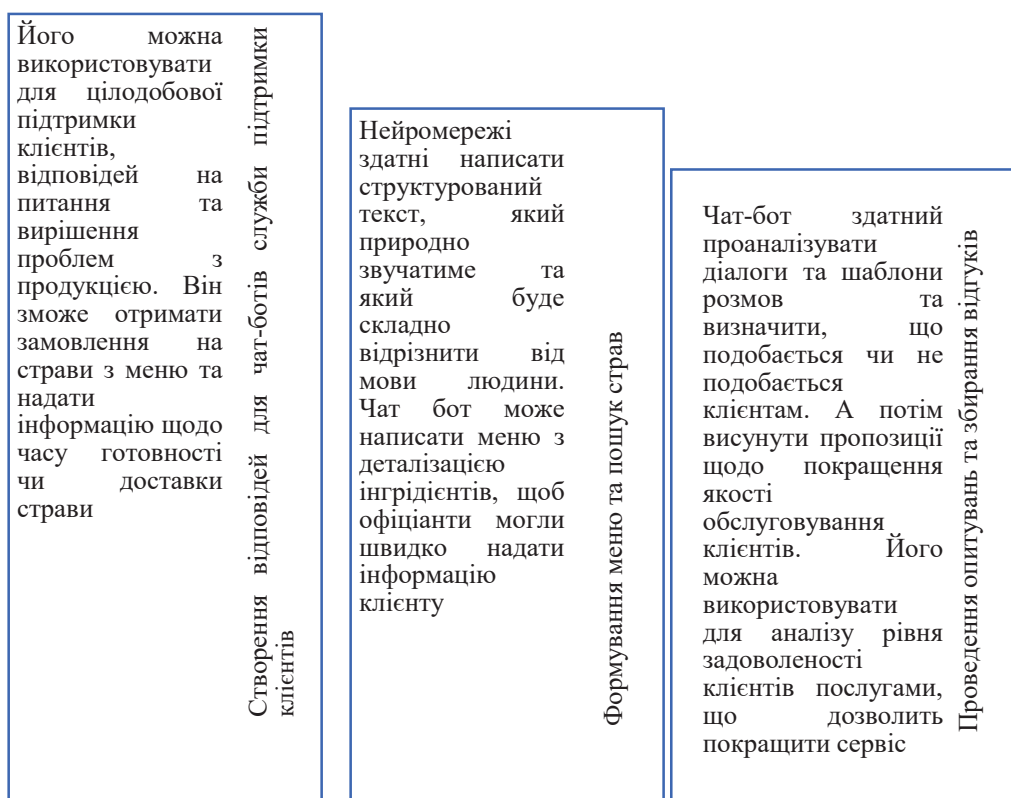


Рис. 6. Ключові завдання, які виконуватиме чат бот для опрацювання онлайн-замовлень ресторану та покращення загального рівня сервісу

Джерело: зроблено автором

збільшитись як мінімум на 10%, що дозволить отримати додаткових клієнтів та розвантажити офіціантів ресторану.

Отже, планово ресторан отримає 180 клієнтів на місце (онлайн клієнтів, які роблять

замовлення через чат-бота), вартість середнього чеку яких складає 750 грн. (на основі аналізу середнього чека онлайн-замовлень ресторану). Ефективність впровадження чат-бота в діяльність ресторану показана на рис. 8.

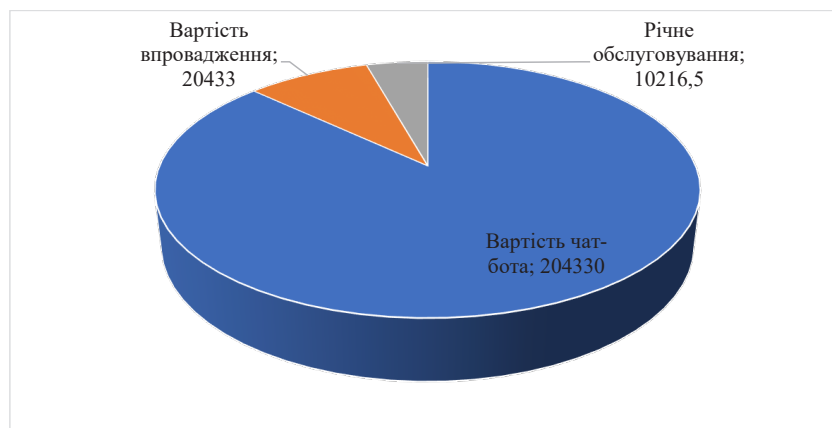


Рис. 7. Структура вартості чат-бота, грн

Джерело: зроблено автором

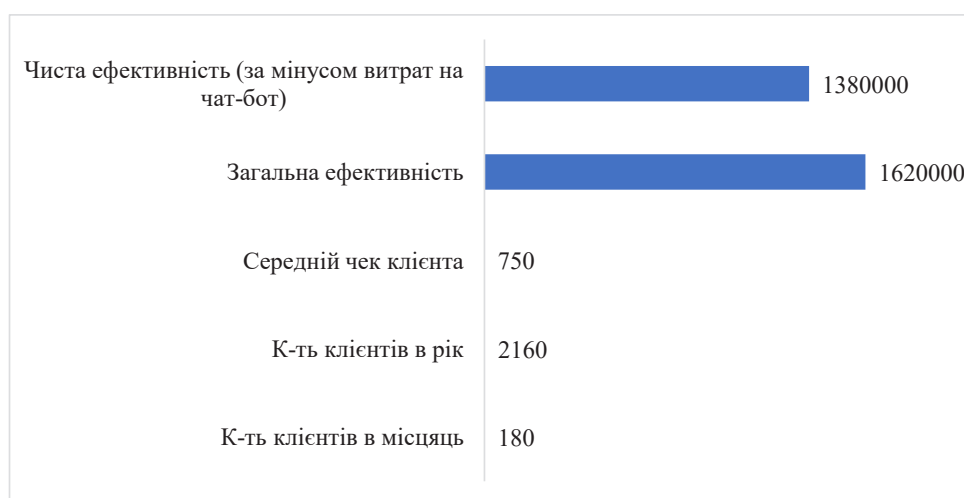


Рис. 8. Очікувані переваги від впровадження чат-боту для опрацювання онлайн-замовлень, грн

Джерело: зроблено автором

Отже, впровадивши чат-бот для опрацювання онлайн-замовлень ресторан отримає $(750 \text{ грн} * 180 \text{ клієнтів} * 12 \text{ місяців за мінусом витрат на чат бота } 240 \text{ тис. грн})$ 1,4 млн. грн додаткового заробітку. Окрім цього чат-бот допомагатиме офіціантам у пошуку страв в меню та розвантажить їх від роботи з зовнішніми замовленнями, що дозволить покращити загальний рівень сервісу через більшу концентрацію на обслуговуванні тільки відвідувачів ресторану та власне підвищити його конкурентоспроможність.

Висновки. Отож, при написанні даного дослідження було проведено комплексний аналіз українського ресторанного бізнесу

в умовах військового стану та продемонстровано вплив ресторанного сервісу на збільшення конкурентоспроможності підприємств галузі. Визначено, що рівень сервісу є важливим показником зростання конкурентоспроможності ресторанного господарства та прямопропорційно впливає на його фінансові результати. Саме том у в підсумковій частині було запропоновано комплексну стратегію забезпечення конкурентоспроможності ресторанного господарства в контексті впровадження технологій в розвиток сервісу та визначено її позитивний вплив на ріст продажів та власне загального рівня конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Продан І. О., Баран О. П. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства. Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 12–13 травня 2016 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 58.
2. 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 31.03.2025).
3. Малуґа Л.М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35> (дата звернення 31.03.2025).
4. Нагернюк Д. В., Коваленко Л. Г. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 31. С. 415–421.
5. Іваненко В. П. Управління якістю сервісної діяльності в ресторанному бізнесі: теоретичні та практичні аспекти. Київ: Видавництво «Знання», 2023. 320 с.
6. Коваленко О. М. Оцінка ефективності системи управління закладами ресторанного господарства. Харків : Видавничий дім «Інжек», 2022. 280 с.
7. Панова, І. О., Зерненкова, Д. С. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанної галузі. *Бізнес Інформ*, 2023. № 5, С. 229–234. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-229-234> (дата звернення: 01.04.2025).
8. Державна служба статистика України. Економічна статистика. Економічна діяльність. *Діяльність підприємств*. 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (дата звернення: 01.04.2025).
9. Як змінилися виручка, середній чек і відвідуваність закладів харчування в 2023 році. Три висновки і дев'ять інфографік із дослідження Poster. 2024. URL: <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvaniest-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559> (дата звернення: 01.04.2025).
10. How Much Does Artificial Intelligence Cost? 2024. URL: <https://www.guru.com/blog/how-much-does-artificial-intelligence-cost/> (дата звернення: 02.04.2025).
11. Chatbot Pricing: How Much Does a Chatbot Cost? 2025. URL: <https://www.tidio.com/blog/chatbot-pricing/> (дата звернення: 02.04.2025).

References:

1. Prodán, I. O., & Baran, O. P. (2016). Systéma klientoorientovanoho servis'u v zakladi restorannoho hospodarstva [The system of customer-oriented service in the restaurant business]. In *Mizhnarodnyy byznes i turyzm v Ukraïni: suchasnyy stan ta perspektivy rozvytku: zbirnyk tez dopovidey mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferenciï* (pp. 58). Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
2. Naherniuk, D. V. (2016). Osnovni chynnyky, shcho formuyut konkurentospromozhnist' pidpryyemstv restorannoho hospodarstva [The main factors that form the competitiveness of restaurant business enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142> (in Ukrainian)
3. Malyuha, L. M., & Zahorodniuk, O. V. (2020). Konkurentospromozhnist' pidpryyemstv restorannoho biznesu [Competitiveness of restaurant business enterprises]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, byznes ta upravlinnya*, no. 2, pp. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35> (in Ukrainian)
4. Naherniuk, D. V., & Kovalenko, L. H. (2021). Formuvannya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv restorannoho hospodarstva [Formation of competitiveness of restaurant business enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, no. 31, pp. 415–421. (in Ukrainian)
5. Ivanenko, V. P. (2023). Upravlinnya yakystyu servisnoyi diyal'nosti v restorannomu byznisi: teoretychni ta praktychni aspekty [Quality management of service activities in the restaurant business: theoretical and practical aspects]. Kyiv: Vydavnytstvo "Znannya". (in Ukrainian)
6. Kovalenko, O. M. (2022). Otsinka efektyvnosti systemy upravlinnya zakladamy restorannoho hospodarstva [Evaluation of the effectiveness of the management system of restaurant business establishments]. Kharkiv: Vydavnyczyy dim "Inzhrek". (in Ukrainian)
7. Panova, I. O., & Zernenkova, D. S. (2023). Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpryyemstv restorannoyi haluzi [Methods for assessing the competitiveness of restaurant industry enterprises]. *Biznes Inform*, no. 5, pp. 229–234. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-229-234> (in Ukrainian)
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukraïny. (2025). Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diyal'nist'. Diyal'nist' pidpryyemstv [Economic statistics. Economic activity. Activities of enterprises.]. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm (in Ukrainian)
9. Forbes (2024) Yak zminylasya vyruчка, seredniy chек i vidviduvaniest' zakladiv kharchuvannya v 2023 rotsi [How Revenue, Average Check and Attendance at Food Outlets Changed in 2023]. Available at: <https://forbes.ua/company/yak-zminilasya-viruchka-seredniy-chek-i-vidviduvaniest-zakladiv-kharchuvannya-u-2023-rotsi-tri-visnovki-i-devyat-infografik-z-doslidzhennya-poster-17012024-18559> (in Ukrainian)
10. How Much Does Artificial Intelligence Cost? (2024). Available at: <https://www.guru.com/blog/how-much-does-artificial-intelligence-cost/>
11. Chatbot Pricing: How Much Does a Chatbot Cost? (2025). Available at: <https://www.tidio.com/blog/chatbot-pricing/>