

УДК 658.8:640.4
JEL: L83; M21; L25
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-5-318-327>

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ HoReCa

©2025 ПОПОВ О. С., ЯРОВОЙ О. В.

УДК 658.8:640.4
JEL: L83; M21; L25

Попов О. С., Яровой О. В. Удосконалення системи показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємств HoReCa

У роботі обґрунтовано необхідність удосконалення системи показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств HoReCa з урахуванням специфіки їх функціонування в умовах посиленої конкуренції, динаміки споживчих вподобань і зростаючого значення нематеріальних активів. Актуальність теми зумовлена недостатньою адаптованістю традиційних методик до умов готельно-ресторанної сфери, де вирішальне значення мають якість сервісу, клієнтський досвід і цифрова присутність. У дослідженні використано структурно-логічний, порівняльний і системний підходи, а також методи контент-аналізу наукових джерел, групування, класифікації та експертного узагальнення. На основі аналізу сучасних наукових праць було сформовано класифікацію методів оцінювання конкурентоспроможності та визначено критерії відбору релевантних показників з урахуванням галузевих особливостей HoReCa. Основним результатом дослідження є розробка інтегрованої системи показників, яка охоплює п'ять блоків: фінансову ефективність, ринкову позицію, маркетингово-сервісні характеристики, цифрову репутацію та інноваційність. Система дозволяє формувати комплексне уявлення про конкурентний статус підприємства та є базою для побудови інтегрального індексу конкурентоспроможності. Подальші дослідження доцільно буде спрямовувати на розробку методики зважування показників, створення адаптивної моделі нормалізації, а також практичну апробацію системи на прикладі реальних підприємств HoReCa з використанням методів багатокритеріального аналізу. Практичне значення полягає в можливості застосування запропонованої системи як інструменту стратегічного планування, моніторингу ефективності та управління конкурентоспроможністю. Вона може використовуватися керівниками закладів HoReCa, консультантами та інвесторами для прийняття обґрунтованих рішень. Соціальні наслідки результатів дослідження можуть проявитись у сприянні підвищенню якості обслуговування, створенні робочих місць та формуванні прозорої системи оцінювання ефективності у сфері гостинності. Оригінальність роботи полягає в поєднанні кількісних та якісних показників у межах єдиної системи, адаптованої до галузі HoReCa, що забезпечує її високу практичну цінність для бізнесу та науки.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, HoReCa, система показників, інтегральна оцінка, методи оцінювання.

Рис.: 1. **Табл.:** 3. **Бібл.:** 15.

Попов Олександр Сергійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (вул. Вадима Манька, 17, Харків, 61070, Україна)

E-mail: o.popov@khai.edu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0358-2419>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58018637900>

Яровой Олег Віталійович – аспірант, Національний аерокосмічний університет ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут» (вул. Вадима Манька, 17, Харків, 61070, Україна)

E-mail: o.yarovoi@khai.edu

UDC 658.8:640.4
JEL: L83; M21; L25

Popov O. S., Yarovoi O. V. Improving the Indicator System for Assessing the Competitiveness of HoReCa Enterprises

The article substantiates the necessity of improving the system of indicators for assessing the competitiveness of HoReCa enterprises, considering the specifics of their functioning under conditions of intensified competition, the dynamics of consumer preferences, and the increasing importance of intangible assets. The relevance of the topic stems from the insufficient adaptability of traditional methodologies to the hotel and restaurant sector, where service quality, customer experience, and digital presence are of crucial importance. The study uses the structural-logical, comparative, and systemic approaches, as well as methods of content analysis of scientific sources, grouping, classification, and expert summarization. Based on the analysis of contemporary scientific works, a classification of methods for assessing competitiveness was developed, and criteria for selecting relevant indicators were established, taking into account the industry-specific features of HoReCa. The main result of the research is the development of an integrated system of indicators that encompasses five blocks: financial efficiency, market position, marketing and service characteristics, digital reputation, and innovation. The system allows for creating a comprehensive view of the competitive status of the enterprise and serves as a foundation for constructing an integral index of competitiveness. Further research should be focused on developing a methodology for weighting indicators, creating an adaptive normalization model, and practically testing the system using real HoReCa enterprises with the application of multi-criteria analysis methods. The practical significance lies in the potential use of the proposed system as a tool for strategic planning, monitoring effectiveness, and managing competitiveness. It can be utilized by managers of HoReCa establishments, consultants, and investors to make informed decisions. The social consequences of the research findings may manifest in promoting the improvement of service quality, creating jobs, and forming a transparent system for evaluating efficiency in the hospitality sector. The originality of the work lies in the combination of quantitative and qualitative indicators within a unified system adapted to the HoReCa industry, which ensures its high practical value for business and science.

Keywords: enterprise competitiveness, HoReCa, system of indicators, integral assessment, evaluation methods.

Fig.: 1. **Tabl.:** 3. **Bibl.:** 15.

Актуальність теми вдосконалення системи показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємств HoReCa обумовлена зростаючою роллю цього сектора в структурі національної економіки та посиленням конкуренції на ринку послуг гостинності. Сучасні підприємства HoReCa функціонують в умовах мінливої ринкової кон'юнктури, високої чутливості до коливань попиту, динамічних змін у споживчих вподобаннях і технологічних інноваціях. У таких умовах вкрай важливо своєчасно та об'єктивно оцінювати конкурентоспроможність як основу для формування ефективної стратегії розвитку. Проте наявні методики оцінки здебільшого не враховують специфіку HoReCa-сфери, зокрема нематеріальний характер послуг, роль клієнтського досвіду та маркетингових чинників, що створює потребу в удосконаленні підходів.

Крім того, більшість існуючих методик зосереджені переважно на фінансових показниках і не забезпечують достатньої гнучкості для застосування у висококонкурентному середовищі HoReCa. Це ускладнює можливість повноцінного аналізу сильних і слабких сторін підприємства, а отже – і ефективного управління конкурентними перевагами. Удосконалення системи оцінювання, адаптованої до специфіки готельно-ресторанного бізнесу, дозволить забезпечити більш точне стратегічне позиціонування підприємств, підвищити їх стійкість до ризиків і сформувати довгострокові конкурентні переваги на ринку. Саме тому розробка та впровадження сучасної, багатовимірної системи показників оцінювання конкурентоспроможності є важливим завданням як для науковців, так і для практиків управління в HoReCa.

Проблематика оцінювання конкурентоспроможності підприємства широко висвітлена в сучасній економічній літературі, проте єдиного підходу чи універсальної методики досі не вироблено. Дослідники наголошують на складності самого поняття «конкурентоспроможність підприємства» та багатовимірності його оцінки. Зокрема, І. М. Дашко [4] підкреслює, що конкурентоспроможність – це комплексна категорія, яка відображає ступінь реалізації цілей підприємства у взаємодії із зовніш-

нім середовищем. Авторка зазначає відсутність єдиного загальновизнаного визначення цього поняття та наявність різних трактувань та підходів.

Множинність методів оцінювання також підтверджує і С. М. Савченко [9], розглядаючи конкурентоспроможність як системно-функціональну характеристику діяльності підприємства. Автором акцентовано, що конкурентоспроможність є порівняльною величиною – її рівень може бути визначений лише у зіставленні з досягненнями конкурентів або певними еталонними показниками. Таким чином, для коректного аналізу потрібна система показників, яка б охоплювала ключові фактори успіху підприємства на ринку.

Значна увага науковців приділяється класифікації принципів та методів оцінки конкурентоспроможності, а також виявленню їх переваг і обмежень. Комплексний огляд цих питань проведено у роботі О. С. Шуміло та співавторів [15]. Авторами класифіковано принципи оцінювання на обов'язкові (цілеспрямованість, комплексність, системність, безперервність, об'єктивність) та спеціальні (динамічність, порівняльність, адаптивність, оперативність, інформаційна забезпеченість). Запропоновано алгоритм оцінювання, що включає визначення мети та періоду оцінки, вибір конкурентів для порівняння, формування інформаційної бази, вибір груп показників, розрахунок одиничних, групових та інтегрального показників рівня конкурентоспроможності, а також підбиття підсумків та формування висновків щодо рівня конкурентоспроможності підприємства.

О. С. Шуміло зі співавторами [15] також наводять класифікацію методик оцінки за формою результатів: графічні, матричні, аналітичні, експертні, комбіновані та інтегральні, – детально аналізуючи їх сильні та слабкі сторони. У результаті підкреслено доцільність застосування саме комплексного підходу до оцінювання, який поєднує кілька методів для більш об'єктивного відображення конкурентного статусу фірми.

Аналіз існуючих методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств зустрічається і в працях інших вітчизняних науков-

ців. Так, І. А. Брижань і В. Я. Чевганова [2] запропонували розширену класифікацію методів оцінки та довели на практиці, що вибір конкретної методики має залежати від мети оцінювання, галузевої специфіки бізнесу, доступної інформації та часових обмежень для прийняття рішень. Іншими словами, вони наголошують на відсутності універсального методу: для різних ситуацій доцільно застосовувати різні інструменти.

Подібного висновку дійшла і А. В. Кваско [7], яка проаналізувала низку підходів оцінки конкурентоспроможності та порівняла їх результати. У її огляді наведено приклади як кількісних індикаторних методик (розрахунок системи показників діяльності підприємства), так і якісних експертних оцінок та портфельних методів стратегічного аналізу.

Водночас А. М. Ткаченко і Е. О. Колесник [13] приділили увагу систематизації існуючих методів оцінки та узагальненню їх характеристик у контексті різних сфер діяльності підприємств.

У праці М. І. Іванової та співавторів [6] зроблено крок далі – проведено порівняння сучасних методів оцінювання із метою уніфікації методології. Автори прагнули розробити єдиний підхід, придатний для різних типів підприємств, через практичну апробацію декількох методик на виробничому підприємстві. Це дослідження демонструє, що об'єднання кращих практик різних методів здатне підвищити точність і надійність оцінки.

А. Б. Артеменко [1] також зробила вагомий внесок у систематизацію знань з цієї тематики, підготувавши фундаментальну працю з теоретико-методичних засад оцінювання конкурентоспроможності. У її роботі узагальнено підходи до визначення сутності конкурентоспроможності та наведено широкий спектр показників, що характеризують конкурентну позицію підприємства.

Окремий напрям досліджень фокусується на розробленні та вдосконаленні конкретних методик оцінки конкурентоспроможності. А. В. Суханова [12], проаналізувавши різні підходи, відзначає ефективність параметричних методів, заснованих на системі індикаторів і критеріїв. Вона стверджує, що за належного інформаційного забезпечення найбільш точними є методики, які включають розрахунок інтегрального індексу конкурентоспроможності підприємства. Саме інтегральна оцінка (зведений показник) дозволяє об'єктивно зіставити конкурентний стан різних підприємств. Авторка також звертає увагу на існування портфельних методів стратегічного аналізу (матриці BCG, McKinsey, Shell/DPM, метод PIMS тощо), які дають змогу визначити конкурентну позицію фірми з урахуванням її стратегічного потен-

ціалу. Застосування таких моделей дає керівництву розуміння, наскільки раціонально обрана стратегія позиціонування компанії діє в ринковій системі. Важливо, що дослідниця підкреслює динамічний характер конкурентоспроможності – конкурентна позиція компанії не є статичною, тому методи оцінки мають враховувати зміни показників у часі.

Питання стратегічної конкурентоспроможності порушує й І. В. Смолін [11], який запропонував власний підхід до вимірювання довгострокової конкурентної стійкості підприємства. Зокрема, у його роботі формалізовано оцінювання стратегічної конкурентоспроможності через систему коефіцієнтів, що відображають «конкурентний досвід» та інші накопичені переваги підприємства за тривалий період. Такий кількісний підхід дозволяє оцінити здатність підприємства утримувати або посилювати свої позиції в довгостроковій перспективі, враховуючи ефект досвіду та адаптацію до зміни умов конкуренції.

Інший цікавий підхід запропонували П. В. Брінь та співавтори [3]: вони розробили методику динамічної оцінки конкурентоспроможності для підприємств (на прикладі кондитерської галузі). Їх методика базується на багатокритеріальному аналізі з використанням модифікованого методу аналізу ієрархій (АНР), що дозволило врахувати специфічні галузеві чинники та прослідкувати динаміку змін конкурентоспроможності в часі. Перевагою цього підходу є можливість детально проаналізувати, які саме фактори найбільше впливають на конкурентний статус підприємства, а також обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності на основі отриманих кількісних оцінок.

А. А. Сахно та співавтори [10] у своєму дослідженні також зосереджуються на вдосконаленні методичного інструментарію – вони вивчають особливості оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств і зазначають необхідність урахування специфічних умов середовища, в яких працює підприємство. Це означає, що автори пропонують адаптувати загальні методики під реалії конкретної галузі чи ринку, аби результати оцінки були адекватні та практично корисні.

Важливо відзначити, що останнім часом з'являються роботи, присвячені оцінюванню конкурентоспроможності в окремих секторах економіки, зокрема у сфері гостинності та громадського харчування (HoReCa). Для підприємств HoReCa характерні свої особливості – нематеріальний характер послуг, високі вимоги до якості обслуговування, залежність від коливань попиту тощо – що потребує коригування підходів до оцінки конку-

рентоспроможності. Так, у дослідженні О. В. Шикиної та Р. С. Козловського [14] розглянуто специфіку оцінювання конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного бізнесу. Автори враховують такі галузеві критерії, як рівень сервісу, лояльність клієнтів, репутація закладу, які поряд із традиційними фінансово-економічними показниками формують узагальнену оцінку конкурентоспроможності підприємства HoReCa. Зроблено висновок, що методики оцінки для HoReCa-сектора мають включати показники якості послуг і задоволеності споживачів, оскільки саме вони багато в чому визначають конкурентні переваги на цьому ринку.

На важливість урахування маркетингових чинників звертають увагу і С. А. Дrajниця, О. С. Дrajниця [5]. У їхній праці, присвяченій підприємствам сфери послуг, детально прописано послідовність оцінювання рівня конкурентоспроможності, що включає порівняння з ключовими конкурентами та аналіз внутрішніх показників ефективності. Автори наголошують, що для сфери послуг ключовими факторами успіху є елементи маркетингового комплексу – концепція «5Р» (Product, Price, Place, Promotion, Productivity). Вони пропонують оцінювати конкурентоспроможність готельно-ресторанних та інших сервісних підприємств за п'ятьма групами показників, що відповідають класичним «4Р» маркетингу (продукт, ціна, місце, просування), доповненими показниками продуктивності (ефективності процесів). Такий підхід забезпечує більш збалансоване врахування як ринкових параметрів (частка ринку, цінова конкурентність, впізнаваність бренду), так і внутрішньої результативності роботи закладу. Крім того, автори формують сучасну класифікацію методів оцінювання для сфери послуг, яка дозволяє комплексно аналізувати конкурентоспроможність на кожному етапі – від оцінки окремих характеристик послуги до загального фінансово-господарського стану підприємства.

П. Г. Перерва та співавтори [8] також розвивають ідею розширення системи показників оцінювання, звертаючи увагу на новітні детермінанти конкурентоспроможності. Зокрема, в їх роботі підкреслено роль інновацій та інтелектуального капіталу як факторів, що дедалі більше впливають на конкурентні позиції підприємств (наприклад, через здатність впроваджувати нові технології або захищати власні розробки патентами). Це особливо актуально і для HoReCa, де інновації в обслуговуванні та використанні ІТ-рішень (онлайн-бронювання, автоматизація процесів тощо) стають запорукою привабливості для клієнтів.

Таким чином, аналіз останніх досліджень свідчить про різноманітність підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємств і постійне вдосконалення методичного апарату. Науковці пропонують як універсальні концепції (комплексні й інтегральні моделі оцінки [6; 12; 15]), так і спеціалізовані рішення для окремих галузей або задач (динамічні моделі [3], галузеві критерії для HoReCa [5; 14] тощо). Важливими тенденціями є прагнення до комплексності оцінки: тобто поєднання різних груп показників (фінансових, маркетингових, операційних), та до адаптивності методик: урахування особливостей середовища і стратегічних цілей підприємства. Узагальнюючи напрацювання, можна стверджувати, що ефективна система показників оцінювання конкурентоспроможності має бути гнучкою, багатовимірною та орієнтованою на практичне використання керівництвом для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення конкурентних переваг підприємств HoReCa.

Отже, на основі проведеного аналізу останніх досліджень і публікацій можна сформулювати *мету статті* як удосконалення системи показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємств HoReCa шляхом узагальнення сучасних наукових підходів, виявлення їхніх переваг і обмежень, а також адаптації методичного інструментарію з урахуванням галузевої специфіки та актуальних вимог ринкового середовища.

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ HoReCa В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Підприємства сфери HoReCa (*Hotel, Restaurant, Café/Catering*) займають особливе місце в системі національної економіки, забезпечуючи не лише зайнятість і податкові надходження, а й створюючи інфраструктурну базу для розвитку туризму, дозвілля та сервісу. Водночас діяльність цих підприємств вирізняється високою залежністю від зовнішнього середовища, нестабільністю попиту, сезонністю та значним впливом людського чинника. В умовах постійної зміни вподобань споживачів, появи нових форматів обслуговування (наприклад, доставка, dark kitchen, mobile café), а також активного розвитку цифрових технологій, конкуренція в галузі HoReCa набуває динамічного та комплексного характеру.

Однією з ключових особливостей функціонування підприємств HoReCa є переважно нематеріальний характер продукції, що ускладнює процес оцінювання якості та створення сталих конкурентних переваг. Якість обслуговування, атмосфера закладу, професійність персоналу та рівень клієнт-

ського сервісу часто відіграють вирішальну роль у формуванні лояльності споживачів, але водночас залишаються суб'єктивними і важко вимірюваними. Ще однією специфікою є обмежена можливість масштабування – на відміну від промислових підприємств, значна частина послуг HoReCa надається безпосередньо в точці контакту з клієнтом, що обмежує ефект масштабу. Крім того, підприємства HoReCa функціонують у середовищі, де особливу роль відіграє репутація, онлайн-рейтинг, відгуки клієнтів та рівень digital-присутності.

Основні особливості функціонування підприємств HoReCa наведено в табл. 1.

нем узагальнення (індикаторні, групові, інтегральні оцінки), а також за типом вхідних даних (кількісні або якісні).

А. Б. Артеменко [1] узагальнила основні методичні підходи, серед яких виокремлюються: метод порівняльного аналізу, метод ключових факторів успіху, бенчмаркінг, метод SWOT-аналізу, а також різноманітні матричні моделі (наприклад, матриці BCG, GE/McKinsey). На основі цього класифікаційного підходу у праці О. С. Шуміло, Д. С. Рудаса, В. М. Сукульського [15] запропоновано комплексну систему оцінювання, яка передбачає: визначення мети аналізу, вибір конкурентів, формування

Таблиця 1

Особливості функціонування підприємств HoReCa в конкурентному середовищі

Особливість	Характеристика
Нематеріальний характер послуг	Основна «продукція» – сервіс і досвід, що ускладнює кількісну оцінку якості
Висока залежність від зовнішнього середовища	Попит чутливий до сезонності, економічної ситуації, тенденцій у туризмі та споживчій поведінці
Значення людського чинника	Кваліфікація персоналу, сервісна культура та комунікація з клієнтами мають вирішальне значення
Обмежене масштабування	Більшість послуг надається фізично в точці обслуговування, що знижує ефект економії на масштабі
Залежність від репутації та цифрової присутності	Онлайн-відгуки, рейтинги, присутність у соцмережах суттєво впливають на рішення споживачів
Динамічна конкуренція та поява нових форматів	Активна трансформація ринку: розвиток доставки, хмарних кухонь, змішаних форматів
Необхідність адаптації оцінювання конкурентоспроможності	Стандартні методики потребують доповнення індикаторами якості обслуговування та клієнтської лояльності

Джерело: авторська розробка.

Ці фактори формують нові вимоги до конкурентоспроможності, де важливими стають не лише класичні фінансово-економічні показники, а й нематеріальні активи – бренд, дизайн, інноваційність та емоційний зв'язок із клієнтом. Усе це зумовлює необхідність адаптації традиційних підходів до оцінювання конкурентоспроможності з урахуванням специфіки сфери HoReCa.

**ОГЛЯД ІСНУЮЧИХ
МЕТОДИК ОЦІНЮВАННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

У науковій літературі представлено широкий спектр підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, кожен із яких має свої переваги, недоліки та сферу доцільного застосування. Загалом методики можна класифікувати за формою представлення результатів (аналітичні, графічні, матричні, експертні, інтегральні), за рів-

набору показників, їх нормалізацію, зважування та інтеграцію в єдиний індекс конкурентоспроможності. Зокрема, у роботі підкреслюється важливість дотримання принципів об'єктивності, системності, динамічності та адаптивності при побудові оцінювальної моделі.

У дослідженні А. В. Суханової [12] наголошено на ефективності використання параметричних методів, які базуються на побудові системи оціночних коефіцієнтів та формуванні інтегрального показника. Такі підходи дозволяють отримати кількісну оцінку конкурентоспроможності та проводити порівняння між підприємствами або в динаміці. Водночас зауважується потреба адаптації індикаторів до специфіки галузі. Наприклад, у сфері HoReCa доцільно включати показники якості обслуговування, задоволеності клієнтів та індекси репутації.

Методологічна критика існуючих підходів подана в роботі С. М. Савченка [9], де звертається

увага на обмеженість інструментів, що використовуються на практиці. Зокрема, вказується на низьку об'єктивність експертних оцінок, складність нормалізації даних у багатофакторних моделях і труднощі з актуалізацією вагових коефіцієнтів. Подібну точку зору підтримує й І. М. Дашко [4], яка підкреслює, що жоден із методів не є універсальним, і їх ефективність значною мірою залежить від доступності якісної інформації та рівня деталізації аналізу.

Особливу увагу привертають методики, що передбачають оцінку динаміки конкурентоспроможності. Наприклад, у роботі П. В. Бріня, М. В. Прокопа та М. Н. Нехме [3] запропоновано використовувати модифікований метод аналізу ієрархій (АНР) у поєднанні з багатокритеріальним аналізом, що дозволяє враховувати зміни конкурентного середовища та адаптивність підприємства. Це особливо актуально для сфер з високою змінністю, таких як HoReCa.

Дослідження І. А. Брижана та В. Я. Чевганової [2] зосереджене на порівнянні ефективності різних методів оцінювання, зокрема: методу балів, SWOT-аналізу, індексного методу та експертних оцінок. Автори дійшли висновку, що найбільш надійні результати дає поєднання кількісних та якісних методів, а саме – багатофакторна оцінка на основі показників ефективності, фінансової стійкості, ринкової позиції та клієнтської лояльності. Подібний підхід до інтеграції методів підтримано

і в дослідженні М. І. Іванової, Є. Є. Єгорцевої та Я. О. Мироненко [6], які обґрунтували необхідність уніфікації методології оцінювання з метою забезпечення порівнюваності результатів між підприємствами різних галузей.

Значна кількість публікацій також присвячена саме оцінюванню конкурентоспроможності у сфері послуг. У роботі О. В. Шикіної та Р. С. Козловського [14] акцентовано на необхідності врахування нематеріальних активів, таких як рівень клієнтського обслуговування, репутація, бренд-імідж, емоційна цінність сервісу. У цьому контексті також важливо враховувати маркетингові показники, що підкреслюється в дослідженні С. А. Дrajниці та О. С. Дrajниці [5], де описано застосування концепції «5Р» при формуванні системи показників конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, включно з HoReCa.

Розгляд запропонованих методик оцінювання рівня конкурентоспроможності дозволив класифікувати їх (рис. 1) та виділити їх основні переваги і обмеження (табл. 2).

Таким чином, сучасний науковий дискурс свідчить про еволюцію методик оцінювання конкурентоспроможності: від простих індикативних підходів – до комплексних адаптивних моделей, що враховують галузеву специфіку, динаміку змін і багатовимірність показників. Для підприємств HoReCa найбільш ефективними є інтегровані ме-

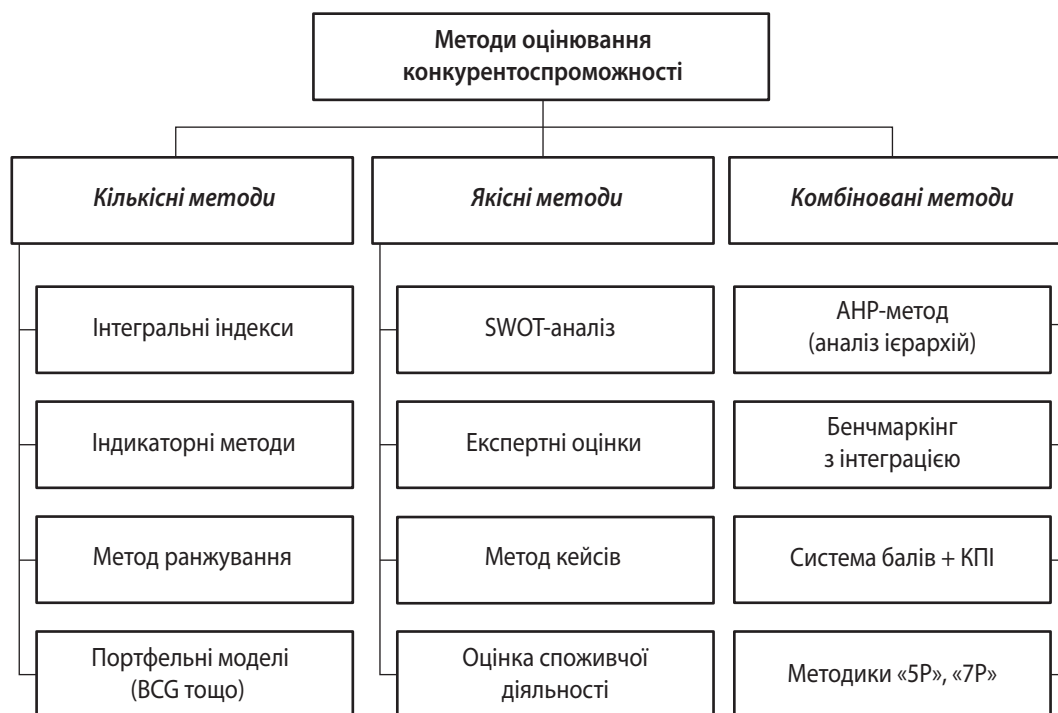


Рис. 1. Класифікація методик оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка.

Порівняльна характеристика основних методик оцінювання конкурентоспроможності

Методика	Характеристика	Переваги	Обмеження
Індикаторна (система показників)	Використання окремих фінансових/ринкових коефіцієнтів	Простота, доступність, можливість динамічного аналізу	Ігнорування нематеріальних чинників
Інтегральна оцінка	Розрахунок зведеного індексу за системою зважених показників	Комплексність, придатність для порівнянь	Суб'єктивність у виборі вагових коефіцієнтів
SWOT-аналіз	Аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Універсальність, стратегічне бачення	Високий рівень суб'єктивності
Метод аналізу ієрархій (АНР)	Багатокритеріальне оцінювання через структурування факторів у ієрархії	Гнучкість, точність, можливість адаптації під галузь	Складність реалізації без спеціального ПЗ
Портфельні моделі (BCG, McKinsey тощо)	Визначення стратегічної позиції підприємства на ринку	Добре підходить для прийняття управлінських рішень	Не враховує якісні аспекти діяльності
Методика 5Р (для HoReCa і сфери послуг)	Оцінка за п'ятьма групами: продукт, ціна, місце, просування, продуктивність	Врахування маркетингових і сервісних чинників, адаптованість	Потребує якісної первинної інформації та маркетингового аналізу

Джерело: авторська розробка.

тодики, які включають поєднання фінансових, операційних, маркетингових і сервісних індикаторів із урахуванням поведінки споживачів і цифрової присутності бізнесу.

КРИТЕРІЇ ВИБОРУ РЕЛЕВАНТНИХ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Критерії вибору релевантних показників для оцінювання конкурентоспроможності підприємств мають забезпечити об'єктивність, достовірність і практичну значущість результатів аналізу. З урахуванням специфіки HoReCa та узагальненням наукових підходів [3; 9; 12; 15] до основних критеріїв відбору релевантних показників можна віднести:

1. Відповідність меті оцінювання. Показники мають безпосередньо характеризувати ті аспекти діяльності, які впливають на конкурентоспроможність у конкретному контексті (ринкова позиція, сервіс, фінансова стабільність тощо).

2. Інформативність і діагностична здатність. Показники повинні давати змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, виявляти ризики, оцінювати потенціал зростання та стратегічні перспективи.

3. Орієнтація на споживача. Для підприємств HoReCa важливо враховувати показники, що відображають задоволеність клієнтів, лояль-

ність, частоту повторних відвідувань, якість обслуговування тощо.

4. Наявність достовірних і доступних даних. Релевантні показники мають бути обґрунтованими фактичними даними з внутрішніх (звітність, CRM-системи) або зовнішніх джерел (опитування, відгуки, ринкові аналітики).

5. Порівнянність і стандартизованість. Вибрані показники мають дозволяти порівняння з іншими підприємствами (в межах ринку або галузі), а також забезпечувати можливість динамічного аналізу в часі.

6. Комплексність. Релевантні індикатори мають охоплювати всі ключові складові конкурентоспроможності: фінансову ефективність, операційну діяльність, маркетингову силу, інноваційність, репутацію.

7. Незалежність і унікальність. Показники не повинні дублювати один одного і мають забезпечувати внесок у загальну оцінку конкурентоспроможності без статистичної надмірності.

8. Можливість нормалізації та зважування. Для інтеграції в загальний індекс показники мають бути придатними до математичної обробки: нормування, ранжування, присвоєння ваг.

Ці критерії дають змогу сформувати збалансовану систему оцінювання, яка відображає як кількісні, так і якісні аспекти конкурентних переваг підприємства.

ЗАПРОПОНОВАНА ІНТЕГРОВАНА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ

Зважаючи на специфіку функціонування підприємств HoReCa, доцільно застосовувати інтегровану систему показників оцінювання конкурентоспроможності, яка враховує як кількісні (фінансові, ринкові), так і якісні (маркетингові, сервісні, репутаційні) параметри. Такий підхід дозволяє здійснити комплексну оцінку конкурентного становища підприємства з урахуванням реальних ринкових умов, уподобань споживачів та інтенсивності конкуренції.

Запропонована система показників сформована на основі критеріїв релевантності, порівнянності, наявності достовірної інформації та адаптованості до HoReCa. Вона структурована в п'ять блоків: фінансові показники, ринкові показники, маркетингово-сервісні індикатори, цифрова

присутність і репутація, а також інноваційність і гнучкість. Кожен блок містить по кілька ключових індикаторів, які можна кількісно виміряти або оцінити за шкалами (табл. 3).

Запропонована система забезпечує багатовимірне оцінювання конкурентоспроможності підприємства, даючи змогу виявити не лише поточні переваги, а й приховані резерви розвитку. На наступному етапі ці показники можуть бути нормалізовані, зважені та інтегровані в єдиний індекс конкурентоспроможності для здійснення рейтингового аналізу або бенчмаркінгу.

ВИСНОВКИ

Аналіз особливостей функціонування підприємств сфери HoReCa в умовах конкурентного середовища дозволив встановити, що конкурентоспроможність у цій галузі формується під впливом

Таблиця 3

Інтегрована система показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств HoReCa

Блок оцінювання	Показник	Одиниця виміру / оцінка	Джерело даних
1. Фінансова ефективність	Рентабельність продажів	%	Фінансова звітність
	Оборотність активів	Кратність	Фінансова звітність
	Рентабельність капіталу	%	Фінансова звітність
2. Ринкова позиція	Частка ринку у своєму сегменті	%	Маркетингові звіти, галузева аналітика
	Динаміка приросту виручки	% до попереднього періоду	Фінансова звітність
	Кількість постійних клієнтів	Абсолютне значення / частка	CRM-система, опитування
3. Маркетингово-сервісні аспекти	Рівень задоволеності клієнтів	Бал за шкалою (1–10)	Опитування, анкети
	Середній чек	Грн	POS-система
	Час обслуговування клієнта	Хвилини	Внутрішній моніторинг
4. Репутація та цифрова присутність	Середній рейтинг на Google / TripAdvisor / соцмережах	Бал (1–5)	Відкриті онлайн-платформи
	Частота згадок у соціальних мережах	Кількість згадок за місяць	SMM-аналітика
	Впізнаваність бренду серед цільової аудиторії	% респондентів, які впізнають бренд	Опитування
5. Інноваційність і гнучкість	Частка інноваційних послуг / оновлених позицій у меню	%	Внутрішній звіт, меню-аналітика
	Наявність онлайн-бронювання / замовлення / мобільного застосунку	Так/Ні	Власні цифрові ресурси
	Швидкість реагування на відгуки клієнтів	Середній час відповіді (години)	Аналітика з платформ

численних, не лише фінансово-економічних, а й сервісних, маркетингових, репутаційних і цифрових, чинників. Нематеріальний характер послуг, залежність від рівня обслуговування, чутливість до коливань попиту та репутації в онлайн-середовищі вимагають адаптації традиційних підходів до оцінювання конкурентоспроможності.

У результаті огляду сучасних методик встановлено, що універсального підходу до оцінювання конкурентоспроможності не існує. Найбільш ефективними є комбіновані моделі, які поєднують кількісні та якісні показники, враховують специфіку галузі та використовують інтегральні оцінки. Особливої уваги заслуговують методики, що орієнтовані на динамічне оцінювання та цифрову присутність бізнесу. Проте більшість існуючих методів були створені для виробничих підприємств і не враховують характерних рис HoReCa.

На цій основі в роботі запропоновано інтегровану систему показників оцінювання конкурентоспроможності підприємств HoReCa, яка охоплює п'ять ключових блоків: фінансову ефективність, ринкову позицію, маркетингово-сервісні аспекти, цифрову репутацію та інноваційність. Така структура дозволяє сформувати багатовимірну та практично застосовну модель оцінювання, яка адаптована до галузевої специфіки й актуальних умов ринку.

Напрями подальших досліджень планується зосередити на:

- ✦ розробленні методики нормалізації та зважування запропонованих показників із урахуванням їх впливовості на загальну конкурентоспроможність;
- ✦ апробації інтегрованої системи на конкретних підприємствах HoReCa для перевірки її практичної ефективності;
- ✦ побудові інтегрального індексу конкурентоспроможності з використанням методів багатокритеріального аналізу (АНР, TOPSIS, тощо);
- ✦ дослідженні впливу цифрової трансформації та клієнтського досвіду на конкурентні переваги у HoReCa;
- ✦ розробленні цифрового інструменту (дашборду) для моніторингу показників у режимі реального часу.

Такий підхід дозволить перейти від разових аналітичних оцінок до систематичного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Артеменко Л. Б. Систематизація методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Одеського національного універси-*

- тету. Серія «Економіка».* 2016. Т. 21. Вип. 7-1. С. 57–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7%281%29_14
2. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Economics and Management of Enterprise. Seria «Development of the productive forces and regional economy».* 2015. Т. 4. № 5. С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47269>
3. Брінь П. В., Прокоп М. В., Нехме М. Н. Динамічне оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».* 2019. Вип. 28. Ч. 1. С. 62–68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-11>
4. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава.* 2020. № 5. С. 108–110. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.108>
5. Дражниця С. А., Дражниця О. С. Сучасні методи оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств сфери послуг. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. № 5. Т. 1. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-36)
6. Іванова М. І., Єгорцева Є. Є., Мироненко Я. Ю. Уніфікація методології оцінювання конкурентоспроможності. *Траєкторія науки.* 2016. № 5. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/150>
7. Кваско А. В. Аналіз методів оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Наукові записки [Української академії друкарства].* 2017. № 1. С. 111–118. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e2fa8c11-38e1-4097-b147-a3adcd-23b46a/content>
8. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Зозуля М. О. Дослідження методів оцінювання конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти: матеріали 3-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (17–19 березня 2021 р.).* У 2 ч. Львів : ЛНАУ, 2021. Ч. 1. С. 252–254. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/ffaa192d-f74d-4fb5-80ff-149890f2cfc2/download>
9. Савченко С. М. Критичний аналіз наявного методичного інструментарію оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава.* 2020. № 7. С. 79–84. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.79>
10. Сахно А. А., Салькова І. Ю., Слободянюк А. О. Особливості оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Регіональна бізнес-економіка та управління.* 2018. № 1. С. 77–87. URL: <http://socrates.vsaau.org/repository/getfile.php/19222.pdf>
11. Смолін І. В. Форми прояву та методичний інструментарій оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Стратегія економічного розвитку України.* 2016. № 39. С. 40–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2016_39_7

12. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
13. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>
14. Шикіна О. В., Козловський Р. С. Основні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6. С. 429–433. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/77.pdf
15. Шуміло О. С., Рудас Д. С., Сукульський В. М. Принципи та методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 291–297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-291-297>

REFERENCES

- Artemenko, L. B. "Systematyzatsiia metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Systematization of Modern Methods of Enterprises Competitiveness Assessment]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Ekononika»*. 2016. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_7%281%29_14
- Brin, P. V., Prokop, M. V., and Nekhme, M. N. "Dynamichne otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Dynamic Assessment of Company's Competitiveness]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo»*, vol. 1, no. 28 (2019): 62-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2019-28-11>
- Bryzhan, I. A., and Chevhanova, V. Ya. "Porivniannia metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Comparison of Methods for Assessing the Competitiveness of an Enterprise]. *Economics and Management of Enterprise. Seria «Development of the productive forces and regional economy»*, vol. 4, no. 5 (2015): 10-15. DOI: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.47269>
- Dashko, I. M. "Doslidzhennia osnovnykh metodiv otsiniuvannia rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Research of Basic Methods of Estimating Competitiveness Level of Enterprises]. *Ekononika ta derzhava*, no. 5 (2020): 108-110. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.5.108>
- Drazhnytsia, S. A., and Drazhnytsia, O. S. "Suchasni metody otsiniuvannia rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv sfery posluh" [Modern Methods for Assessing the Level of Competitiveness of Enterprises in the Service Sphere]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1, no. 5 (2021). DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-36)
- Ivanova, M. I., Yehortseva, Ye. Ye., and Myronenko, Ya. Yu. "Unifikatsiia metodolohii otsiniuvannia konkurentospromozhnosti" [Unification of Competitiveness Assessment Methodology]. *Traiektoriia nauky*. 2016. <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/view/150>
- Kvasko, A. V. "Analiz metodiv otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Analysis of Methods of Assessment of Enterprises Competitiveness]. *Naukovi zapysky [Ukrainskoi akademii drukarstva]*. 2017. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/e2fa8c11-38e1-4097-b147-a3adcd23b46a/content>
- Pererva, P. H., Kobieliava, T. O., and Zozulia, M. O. "Doslidzhennia metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti" [Research on Methods for Assessing Competitiveness]. *Aktualni problemy suchasnoho biznesu: oblikovo-finsovyi ta upravlynskyi aspekty*. 2021. <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/ffaa192d-f74d-4fb5-80ff-149890f2cfc2/download>
- Sakhno, A. A., Salkova, I. Yu., and Slobodianiuk, A. O. "Osoblyvosti otsiniuvannia rivnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [Features of Evaluation of Competitiveness Level of Enterprises]. *Rehionalna biznes-ekonomika ta upravlinnia*. 2018. <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/19222.pdf>
- Savchenko, S. M. "Krytychnyi analiz naiavnoho metodychnoho instrumentarii otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Critical Analysis of the Available Methodological Tools for Enterprise Competitiveness Assessment]. *Ekononika ta derzhava*, no. 7 (2020): 79-84. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.7.79>
- Shumilo, O. S., Rudas, D. S., and Sukulskyi, V. M. "Pryntsypy ta metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv" [The Principles and Methods for Assessing the Competitiveness of Enterprises]. *Biznes Inform*, no. 6 (2020): 291-297. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-291-297>
- Shykina, O. V., and Kozlovskiy, R. S. "Osnovni pidkhody do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv hotelnoho hospodarstva" [Main Approaches to Evaluation of the Competitiveness of Enterprises of the Hotel Business]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, biznes ta upravlinnia*. 2018. http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/77.pdf
- Smolin, I. V. "Formy proiavu ta metodychnyi instrumentarii otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Manifestations and Methodical Evaluation Instruments of Competitiveness of Enterprises]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*. 2016. http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2016_39_7
- Sukhanova, A. V. "Metodychni pidkhody do otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Methodical Approaches to Assessing the Competitiveness of the Enterprise]. *Ekononika ta suspilstvo*, no. 26 (2021). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62>
- Tkachenko, A. M., and Kolesnyk, E. O. "Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [Competitiveness Evolution Methods of the Enterprise]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekononichni nauky»*, no. 4 (2020). DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>