

## ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА FACTORS OF COMPETITIVENESS OF RESTAURANT ENTERPRISES

УДК 640.4:642.5:640.4

<https://doi.org/10.32843/infrastruct39-69>

**Барна М.Ю.**

д.е.н., професор, перший проректор,  
Львівський торговельно-економічний  
університет

**Гліненко Л.К.**

к.т.н., доцент,  
доцент кафедри електронних засобів  
інформаційно-комп'ютерних технологій  
Національний університет  
«Львівська політехніка»

**Дайновський Ю.А.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри маркетингу  
Львівський торговельно-економічний  
університет

**Barna Marta**

Lviv University of Trade and Economics

**Glivenko Larysa**

Lviv Polytechnic National University

**Daynovskyy Yuriy**

Lviv University of Trade and Economics

У статті досліджуються особливості функціонування підприємств ресторанного господарства і чинники, що впливають на результативність їхньої діяльності. Доведено, що єдиним обґрунтованим способом формування переліку факторів конкурентоспроможності є виділення груп факторів, що можуть бути конкретизовані підгрупами або окремими факторами, склад яких залишатиметься відкритим і доповнюватиметься у міру розвитку технологій, обладнання, форм обслуговування, методів маркетингу. Запропоновано авторський склад груп факторів конкурентоспроможності у ресторанній справі і зроблена спроба їх деталізації конкретними наборами факторів. Встановлено, що відносна важливість окремих факторів конкурентоспроможності є різною для різних видів підприємств ресторанного господарства і закладів різного цінового рівня. Проаналізована ієрархія окремих факторів за ступенем важливості і ступенем одностайності експертів в оцінці цієї важливості. Підкреслено актуальність досліджень з обґрунтування конкурентних стратегій, які могли б закріпити довгострокові конкурентні переваги.

**Ключові слова:** фактори конкурентоспроможності, підприємство, ресторанне господарство, якість обслуговування, конкурентні переваги.

В статье исследуются особенности функционирования предприятий ресторанного хозяйства и факторы, влияющие на результативность их деятельности. Доказано, что единственным обоснованным способом формирования перечня факторов конкурентоспособности является выделение групп факторов, которые могут быть конкретизованы подгруппами или отдельными факторами, состав которых будет оставаться открытым и дополняться по мере развития технологий, оборудования, форм обслуживания, методов маркетинга. Предложено авторский состав групп факторов конкурентоспособности в ресторанном деле и предпринята попытка их детализации конкретными наборами факторов. Установлено, что относительная важность отдельных факторов конкурентоспособности различна для разных видов предприятий ресторанного хозяйства и учреждений различного ценового уровня. Проанализирована иерархия отдельных факторов по степени важности и степени единодушия экспертов в оценке этой важности. Подчеркнута актуальность исследований по обоснованию конкурентных стратегий, которые могли бы закрепить долгосрочные конкурентные преимущества. **Ключевые слова:** факторы конкурентоспособности, предприятие, ресторанное хозяйство, качество обслуживания, конкурентные преимущества.

*The peculiarities of activity of restaurant enterprises and factors influencing the effectiveness of their activity are investigated in the article. The purpose of the article is to systematize the main factors of competitiveness of the restaurant enterprises, to justify the offers concerning their classification and to estimate the relevance of some of these factors. The essence of the concept of competitiveness in relation to the enterprises of restaurant industry is analyzed. It is noted that competitiveness is a relative characteristic, which reflects the competitive potential of a particular business unit in comparison with its competitors. It is shown that any aspect of enterprise activity can be a factor of its competitiveness. It is emphasized that the factors that refer similarly to all operators of a certain market and do not change their competitive relations appear not to be factors of competitiveness of the particular operator. It is underlined that since the competitiveness of an enterprise depends first of all on the activity of the enterprise itself, the factors of the competitiveness should be mainly internal. It is noted that it is necessary to discern the market development factors and the factors of competitiveness of specific enterprises in the appropriate market. It is proved that the only reasonable way to form a list of competitiveness factors is to identify groups of factors that can be specified by subgroups or individual factors, the set of which will be kept open and expanded as technology, equipment, forms of service, marketing methods move forward. The original list of the groups of competitiveness drivers in the restaurant business is proposed and an attempt to specify these groups with particular sets of factors has been made. It is established that the relative importance of individual factors of competitiveness is different for different types of restaurant enterprises and institutions of different price levels. The hierarchy of individual factors is analyzed according to the degree of importance as well as the degree of the experts' unanimity in the assessment of this importance. The necessity of further research on the justification and implementation of competitive strategies that could consolidate long-term competitive advantages is emphasized.*

**Key words:** factors of competitiveness, enterprise, restaurant industry, quality of service, competitive advantages.

**Постановка проблеми.** Розвиток ринкових відносин і створення конкурентного середовища підвищують актуальність аналізу чинників і розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств, їхньої продукції та послуг. Це повною мірою стосується і підприємств ресторанного господарства.

Сучасний ресторанний бізнес є галуззю, що динамічно розвивається і змінюється, у процесі чого відбувається його реструктуризація, виникнення нових і ліквідація менш успішних існуючих суб'єктів ринку. Такі зміни супроводжуються явною або прихованою конкурентною боротьбою за клієнтів. Особливо гострою ця боротьба стає в умовах недостатньої платоспроможності споживачів.

Це зумовлює актуальність досліджень, присвячених конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та розробленню заходів щодо її підвищення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням конкурентоспроможності підприємств і, зокрема, підприємств ресторанного господарства присвячена значна кількість праць науковців: монографій [7], дисертацій [3], наукових статей [4–6; 8–12], матеріалів конференцій [13; 14], вони висвітлені також у навчальній літературі [1].

Конкурентоспроможність визначається надзвичайно широким спектром факторів, будь-який аспект діяльності підприємства може бути фактором його конкурентоспроможності. Тому

переважна більшість спроб сформуванню переліку цих факторів призводить до неповноти їх відображення, наведені в літературі переліки потребують доповнення певними неврахованими факторами. Спостерігаються розбіжності в оцінках науковцями і практиками значимості окремих факторів. Одні і ті самі параметри в різних публікаціях називаються факторами, чинниками або критеріями конкурентоспроможності, конкурентними перевагами, факторами конкурентних переваг. Навіть у одного і того самого автора в різних місцях однієї і тієї ж самої наукової праці можна знайти різні переліки таких чинників які називаються також критеріями конкурентоспроможності [3, с. 43 і с. 57].

Різними є і застосовувані системи класифікації факторів конкурентоспроможності. Останні поділяють зовнішні і внутрішні [2; 7, с. 16-17; 12], керовані і некеровані підприємством [3, с. 43], видимі і невидимі клієнту [12], техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові [2], виробничі, продуктові і маркетингові [14]. Причому в економічній літературі зустрічаються різні тлумачення навіть таких класичних груп факторів, як зовнішні (як незалежні від підприємства і як спрямовані на клієнта) і внутрішні (як такі, що можуть регулюватися підприємством і як невидимі клієнту) [7; 12].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення переліку факторів конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, обґрунтування пропозицій щодо їх класифікації і оцінка значимості окремих з цих факторів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Поняття «конкурентоспроможність» різними вченими розглядається по-різному: і як характеристика, і як властивість, і як здатність, і як категорія. Не вдаючись детально до цієї полеміки, наголосимо, що з практичної точки зору конкурентоспроможність є відносною характеристикою, яка відображає конкурентний потенціал конкретного суб'єкта господарювання у порівнянні з його конкурентами. Тільки за наявності конкуренції є сенс говорити про конкурентоспроможність окремих учасників ринку. У даних відомими фахівцями визначеннях конкурентоспроможності підприємства так або інакше підкреслюється, що це здатність суб'єкта ринкових відносин успішно діяти на ринку поряд з аналогічними конкуруючими суб'єктами ринку або порівняно з подібними об'єктами, які функціонують на даному ринку [3, с. 17], тобто підкреслюється саме відносність цієї характеристики.

Виділяють два підходи до визначення конкурентоспроможності – компаративний і ресурсний [6, с. 136; 7, с. 24]. Компаративний полягає у порівнянні характеристик діяльності підприємства з відповідними характеристиками конкурентів. Ресурсний підхід базується на наявності різних видів ресурсів підприємства і потенційних можливостях їх використання. Проте другий підхід,

на наш погляд, у більшій мірі відповідає поняттю потенціалу, як сукупності різних видів ресурсів. Наявність певного потенціалу не пов'язана з наявністю чи відсутністю конкурентів, а поняття конкурентоспроможності виникає тільки у зв'язку з існуванням конкурентів. Тому ми віддаємо перевагу саме компаративному підходу.

Досить популярним при розгляді певних факторів є їх поділ на зовнішні і внутрішні (які для недопущення згаданих вище подвійних тлумачень, на наш погляд, краще називати макрофакторами і мікрофакторами). До зовнішніх факторів (макрофакторів) конкурентоспроможності дослідники переважно відносять: політичну ситуацію в державі, загальну економічну політику та економічний стан країни, державну податкову та законодавчу політику і наявну законодавчу базу, інвестиційну привабливість країни та галузі, розміщення виробничих сил, економічні зв'язки, наявність сировинних ресурсів, рівень концентрації діяльності у галузі, наявність конкурентів, макросистему управління, загальний рівень техніки та технологій, рівень розвитку ринкової інфраструктури, інфляційні процеси в країні, наявність кваліфікованої робочої сили на ринку праці, доходи і рівень життя населення [3, с. 43; 7, с. 17].

Як вже було зазначено, оскільки конкурентоспроможність підприємства є відносною характеристикою, то вона стає відчутною тільки у порівнянні з конкурентами. Без конкурентів немає конкурентоспроможності. Перелічені фактори можна вважати факторами конкурентоспроможності держави загалом або національної економіки (у порівнянні з іншими державами або національними економіками), конкурентоспроможності галузі або регіону (у порівнянні з іншими галузями чи регіонами). Проте оскільки поняття конкурентоспроможності стає практично значимим тільки у порівнянні з конкурентами, фактор конкурентоспроможності конкретного підприємства мав би впливати на зміну його конкурентних співвідношень з іншими підприємствами. Тому фактори, які в однаковій мірі стосуються усіх операторів певного ринку і не змінюють їх конкурентних співвідношень (а такими є всі вищезазначені макрофактори) не є факторами конкурентоспроможності конкретного з них. Вищими чи нижчими є доходи населення, кращою чи гіршою є інвестиційна привабливість галузі – це стосується усіх гравців ринку. Оскільки ці фактори впливають на всі підприємства певної галузі, вони перестають бути факторами конкурентоспроможності конкретного підприємства. Єдине виключення – коли макросистема управління або, наприклад, законодавча база сприяють погіршенню або покращенню становища підприємств певного типу або конкретного підприємства, що у сфері ресторанного господарства є надзвичайно рідким явищем.

Конкурентоспроможність підприємства залежить, перш за все від діяльності самого підприємства,

відповідно, усі чинники цієї конкурентоспроможності (окрім випадкових або корупційно-кримінальних) мають бути внутрішніми (мікрофакторами). Таким чином, слід розрізняти фактори розвитку певного ринку загалом і фактори конкурентоспроможності конкретних підприємств, їх нерідко змішують.

У [7, с. 17] зазначено вісім основних внутрішніх факторів конкурентоспроможності: система і методи управління і довгострокового планування, організація виробництва, застосовувані технології, маркетинг, ступінь задоволення додаткових потреб конкретного споживача, інновації, якість розробки нових товарів. Але кількість факторів конкурентоспроможності практично безмежна і їх склад залежить від застосовуваної системи класифікації і рівня деталізації. Так, у даному переліку очевидно бракує таких факторів, як якість товарів (а не тільки якість їх розробки), застосовувана система управління якістю, ступінь задоволення основних (а не тільки додаткових) потреб споживача, матеріально-технічна база, кваліфікація кадрів і т.д. і т.п. Для підприємств ресторанного господарства важливими є інтер'єр, місце розташування, наявність парковки, кімнати або майданчика для дітей, чистота туалетів та інші фактори, перелік яких можна розширювати і при цьому жоден перелік не можна буде вважати за вичерпний.

Т. А. Воронюк розроблена «піраміда конкурентоспроможності», в основі якої – конкурентоспроможність держави, далі за рівнями знизу вверх – конкурентоспроможність національної економіки, регіону, галузі, кластера, нарешті конкурентоспроможність підприємства і на найвищому рівні – конкурентоспроможність товару [3, с. 25]. Особливістю конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на відміну від підприємств-виробників товарів є те, що стосовно них така піраміда вимагає корегування, адже продуктом в ресторанній справі є це не просто блюдо, відповідно на найвищому рівні має бути і підприємство і його продукт, причому роль власне підприємства значиміша, ніж у більшості інших галузей сфери обслуговування.

Особливості конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язані, зокрема, з тим, що продуктом ресторанної справи, який пропонується клієнтам, є не тільки власне блюдо, але і спосіб його пропонування, включаючи загальну атмосферу закладу, комфортність, інтер'єр, чистоту, ввічливість і компетентність персоналу. Це означає не що інше, як те, що конкурентна боротьба за клієнта ресторану розповсюджується не тільки на забезпечення якості їжі, але і на усі ці параметри, що оточують процес її надання і споживання. Більше того, за умов, коли підприємства ресторанного господарства переважно укомплектували штат кухарів досвідченими і кваліфікованими спеціалістами своєї справи і вирізнитися особливою якістю страв

можуть лише одиниці, саме процес обслуговування стає основою конкурентної боротьби.

Серед системи мікрочинників конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства особливим є чинник задоволеності споживачів. Справа у тому, що думка споживача про заклад є одночасно, як результатом обслуговування, так і стимулятором або дестимулятором наступних візитів до того ж закладу. Саме тому процес маркетингу вважається циклічним – від вивчення потреб споживача і створення відповідного продукту до вивчення ступеня його задоволеності вже після продажу продукту з метою його вдосконалення і подальшого пропонування споживачеві.

Згідно з результатами дослідження В. М. Момот головним критерієм вибору споживачами підприємства ресторанного господарства є якість обслуговування та продукції, а престижність та зовнішній вигляд, хоча і залишаються важливими, все ж відходять на другий план [9, с. 73]. Інше дослідження показало, що головним фактором рішення респондентів не відвідувати ресторан є сервіс – 52,60 %, тільки 20,23% критично налаштованих відвідувачів ресторанів не повернуться в до них з причини високої ціни [13].

Ціна займає особливе місце серед факторів конкурентоспроможності послуг ресторанного господарства. Справа у тому, що рішення споживача завжди відбувається на стику параметрів ціна/якість. Якщо чинників, що формують загальне враження про якість – десятки, то ціна з врахуванням знижок, бонусів є єдиним параметром, який дає підстави споживачеві визначитися, чи згідний він витратити відповідну кількість грошей за пропоновану йому споживчу корисність.

Попит на послуги підприємств ресторанного господарства є достатньо еластичним від цін і доходів населення. Оскільки ці доходи знаходяться під впливом макроекономічних, соціальних, політичних чинників, то будь-які кризові або передкризові явища у державі автоматично впливають на покупцьку спроможність споживачів і загострюють конкурентну боротьбу серед підприємств різних галузей. Попри те, що харчування людей є першочерговою потребою, за погіршення матеріальних умов значна частина споживачів переходитимуть від споживання послуг підприємств ресторанного господарства до купівлі продуктів у магазинах, що зумовлює підвищену чутливість ресторанних підприємств до впливу макроекономічних чинників і, відповідно, загострює конкурентну боротьбу між ними.

Відомо, що сфера цінової конкуренції найбільше поширена у бідніших країнах, а у країнах з вищою платоспроможністю населення зростає роль нецінових напрямів конкурентної боротьби (конкуренція у сфері реклами, брендингу, сервісу, систем стимулювання збуту і т.п.). Оскільки ресторанний бізнес апріорі спрямовує свою діяльність у більшій мірі

на сегмент населення з вищою конкурентоспроможністю, відповідно у цій сфері розширюється значення нецінової конкуренції, вона стає різноманітнішою і розповсюджується на усі значимі для споживача аспекти ресторанного обслуговування.

Спроби систематизувати перелік цих значимих аспектів ресторанного обслуговування неодноразово робилися вітчизняними вченими [2; 4; 7, с. 17; 8; 10; 12]. Наприклад, Д. В. Нагернюк як основні чинники конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства розглядає продукцію (асортимент, смакові якості і привабливість зовнішнього вигляду страв), послуги (унікальність, широта), персонал (майстерність обслуговування, комунікабельність, дотримання санітарно-гігієнічних норм), імідж (візуальний імідж – вигляд торгового залу, оформлення інтер'єру, зовнішній вигляд персоналу, фірмова символіка та бізнес-імідж – інформація щодо репутації як підприємства, що гарантує високий рівень послуг), ціни (середній чек, система знижок) [10]. Очевидно, що з цього переліку явно випадають чинники, наприклад, технічного рівня наявного обладнання, рівня виконання функцій управління і маркетингу.

Ми не погоджуємося з точкою зору авторів, які при визначенні конкурентоспроможності на перше місце ставлять наявність конкурентних переваг [6, с. 136], а далі – низку інших факторів, адже наявність конкурентних переваг – це власне і є конкурентоспроможність, а конкретні конкурентні переваги є факторами конкурентоспроможності.

Спроба узагальнити існуючі у наукових публікаціях фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства призвела авторів до висновку, що єдиним обґрунтованим способом формування переліку таких факторів є виділення груп факторів, що можуть бути конкретизованими підгрупами або окремими факторами, склад яких залишатиметься відкритим і доповнюватиметься у міру розвитку технологій, обладнання, форм обслуговування, методів маркетингу і т.п. На наш погляд, такими групами факторів у ресторанній справі могли би бути:

- **концепція ресторану і його імідж** (наявність концепції і стратегії закладу, системи довгострокового планування, власних стандартів обслуговування, загальний імідж закладу, його популярність, контингент відвідувачів, відгуки в соціальних мережах);

- **місцезнаходження і оформлення** закладу (транспортне сполучення, екстер'єр і інтер'єр приміщення, дизайн, ергономічність меблів);

- **якість продукції** (якість страв власного виробництва і покупних продуктів, ресурсне забезпечення, наявність стандартних технологій приготування, свіжість продуктів, безпечність харчування);

- **унікальність або позиціонування** закладу (етнічні кухні – середземноморська, японська,

французька, італійська та кухні авторського, креативного спрямування);

- **асортимент** страв і напоїв, наявність дитячого меню, страв функціонального призначення;

- **система обслуговування** (режим роботи закладу, спосіб обслуговування (офіціантом чи самообслуговування), швидкість приготування страв і обслуговування, комунікативна якість обслуговування (уважність, ввічливість, люб'язність), сервіровка столу, наявність кнопки виклику офіціанта, зручність розрахунку, шведський стіл, сніданки, система «wow&sorry» (здивувати клієнта та миттєво виправити помічені ним помилки), чистота тощо);

- **задоволення додаткових потреб споживача:** доступ до Інтернет, VIP-зали, безкоштовна паркувальна зона, музикальний супровід, караоке, дитячі майданчики, басейн, сауна, пейнтбол, теніс, боулінг, послуги сомельє, риболовля, теппан-шоу, гастрономічні шоу, бар-шоу, кімнати для паління;

- **можливість організації і проведення колективних заходів** – весіль, фуршетів, банкетів, ювілеїв, дитячих свят (з наданням послуг тамади, флористів, дизайнерів, операторів фото-і відеозйомки, піротехніків, артистів, аніматорів, клоунів, ілюзіоністів, організаторів ігор і розваг);

- **цінова політика** (рівень цін, системи знижок і програми лояльності);

- **обладнання** (рівень технічного оснащення і технологічний рівень виробництва, умови зберігання продукції);

- **інновації** у діяльності закладу (нові блюда, нове устаткування, нові види теплової обробки продуктів, нові види сировини і продуктів, застосування QR-кодів, роботів-швейцарів, роботів-кухарів, роботів-офіціантів, електронного меню, 3D-візуалізацій);

- **менеджмент** (ефективність процесів управління і організації, організаційна структура і стиль управління, корпоративні цінності, рівень соціальної відповідальності);

- **кваліфікація і мотивованість** персоналу (кваліфікаційний рівень працівників, підвищення кваліфікації, система стимулювання праці, продуктивність праці персоналу);

- **маркетинг** (організація і ефективність маркетингу, реклами і процесу реалізації продукції і послуг, Інтернет-замовлення, кейтеринг, доставка продукції);

- **використання ефекту масштабу** (мережа підприємств, франчайзинг, розмір підприємств, комплекси готель-ресторан);

- **фінанси** (рентабельність, фінансова стійкість, наявність фінансових ресурсів і резервів, рівень витрат на вироблення продукції і утримання закладу);

- **дотримання вимог безпеки** (пожежна безпека, охорона, безпечність паркінгу, гардеробу);

- **дотримання санітарно-гігієнічних норм** (чистота, вентиляція, температура, шум, запах).



Слід зауважити, що відносна важливість окремих факторів конкурентоспроможності є різною для різних видів підприємств ресторанного господарства і закладів різного цінового рівня. Так, якщо наявність послуг сомельє є важливою для елітного ресторану, то вона абсолютно неважлива для пересічного бару, якщо швидкість обслуговування важлива для ресторану швидкого харчування, то для елітного ресторану вона не так критична. Табл. 1 ілюструє різну важливість окремих факторів конкурентоспроможності для різних видів підприємств ресторанного господарства.

Опитування експертів стосовно важливості окремих аспектів діяльності ресторанного закладу як його можливих конкурентних переваг (табл. 2) показало, що існують суттєві розбіжності у відповідях респондентів на це питання. Найважливішою характеристикою з запропонованих в анкеті виявився асортимент пропонованих рестораном страв: троє експертів визнали його найважливішою характеристикою, четверо поставили на друге місце (причому всі вони віддали перший пріоритет різним характеристикам) і один – на третє. Середній ранг параметру «асортимент страв» – 1,75, – удвічі вищий ніж ранг параметрів, які посіли друге місце за значимістю – імідж закладу і ціновий рівень. Причому в оцінці двох останніх думки експертів розійшлися: у діапазоні від першого до шостого місця була оцінена роль іміджу, і в діапазоні від першого до дев'ятого – роль ціни. Інакше кажучи, зниження ціни не є безумовним фактором конкурентної переваги, що особливо характерно для ресторанів елітного класу. Далі за ступенем важливості – чинники місцезнаходження ресторану, рівня кваліфікації персоналу і якості

розважальної програми. Найменш важливими виявилися чинники приналежності закладу до мережі, інноваційного підходу до роботи і наявність комплексу готель-ресторан.

Звернемо увагу на ступінь однаковості розстановки пріоритетів різними експертами, що відображається коефіцієнтом варіації рангів, присвоєних експертами кожному з параметрів. Найбільша однаковість експертів (найменший коефіцієнт варіації) була стосовно характеристик з найменшою значущістю – наявність комплексу готель-ресторан, інноваційний підхід до роботи і приналежність закладу до мережі. Найбільша розбіжність думок експертів виявилася стосовно характеристик цінового рівня (оскільки ціна є непрямим показником престижності, то попит на обслуговування в елітному ресторані не обов'язково знижується при підвищенні ціни), місцезнаходження ресторану (далеко – не завжди погано, а близько – не завжди добре) і іміджу закладу (який відіграє неоднакову роль стосовно елітних ресторанів і закладів з більш демократичними цінами).

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства пропонуємо використовувати систему чинників, що відображають відповідність продукції та послуг закладу попиту споживачів та формують сильну конкурентну позицію підприємства.

Враховуючи різноманітність чинників конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства перспективними є подальші дослідження з обґрунтування і впровадження конкурентних стратегій, які б могли забезпечити формування і підтримку високого рівня конкурентоспроможності і довгострокових конкурентних переваг.

Таблиця 1

**Залежність найважливіших параметрів конкурентоспроможності від виду підприємств ресторанного господарства**

Окремі групи підприємств ресторанного господарства [за 6, с. 137-138]	Приклади параметрів, конкурентні переваги за якими є суттєвими для підприємств відповідної групи
Ресторан	асортимент продукції власного виробництва, рівень обслуговування, комфорту, організації відпочинку
Кав'ярня	різноманітність асортименту кави та кондитерських виробів
Кафе-пекарня	асортимент і якість виробництва борошняних і кондитерських виробів
Чайний салон	різноманітність асортименту чаю, кондитерських та борошняних кулінарних виробів
Закусочна	асортимент гарячих і холодних закусок, страв нескладного готування, швидкість обслуговування
Бар	асортимент алкогольних і безалкогольних напоїв
Нічний клуб	видовища і розважально-танцювальні програми, музичний супровід
Пивна зала	широта асортименту пива
Їдальня	наявність комплексних раціонів харчування
Фабрика-заготівельня	якість, швидкість і вартість виробництва власної продукції
Ресторан за спеціальними замовленнями (catering)	якість виїзного обслуговування споживачів

Джерело: розроблено авторами

Експертне ранжування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства

Експерти	Місцезнаходження	Асортимент страв (меню)	Імідж закладу	Кваліфікація обслуговуючого персоналу	Розважальна програма	Інноваційний підхід до роботи	Приналежність до мережі відомих ресторанів	Заклад у комплексі з готелем	Ціна (середній чек)
1	1	3	2	5	6	7	8	9	4
2	6	1	2	4	8	5	7	9	3
3	3	2	4	5	6	8	7	9	1
4	4	2	1	5	8	7	6	9	3
5	1	2	4	6	5	9	7	8	3
6	4	2	6	5	1	9	7	8	3
7	8	1	3	4	5	6	9	7	2
8	4	1	6	2	5	7	3	8	9
Середній ранг	3,88	1,75	3,50	4,50	5,50	7,25	6,75	8,38	3,50
Коефіцієнт варіації	56,9	37,8	49,5	24,8	37,5	17,9	24,3	8,3	63,9

Джерело: розраховано авторами за [5, с. 226]

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2019. 342 с.

2. Баран О. П. Управління конкурентоспроможністю закладу ресторанного господарства. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 100 с. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/jsui/bitstream/316497/18763/1/Olia%20Baran%20Maricster-ska%20%281%29.pdf> (дата звернення: 06.04.2020).

3. Воронюк Т. А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса : Одеська національна академія харчових технологій, 2019. 200 с.

4. Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 12 (175). С. 107-111.

5. Дружиніна В. В. Використання експертного методу для оцінки конкурентоспроможності ресторанних закладів у туристичній сфері. Економіка і суспільство. 2019. Випуск № 20. С. 221-228.

6. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 5 (61). С. 135-140.

7. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія/ за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.

8. Литвиненко Я. В., Литвиненко Т. Є. Напрямки підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства в Україні. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/12857/1/hotel%20establishments.pdf> (дата звернення: 06.04.2020).

9. Момот В. М., Нежурко В. В. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного. Економіка та

управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2013. № 3 (15). С. 71-78.

10. 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: 06.04.2020).

11. Обозна А. О., Шабельник Н. М., Федотов І. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 13. С. 17-23.

12. Приходько Д. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності ресторанів японської кухні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Випуск 14. С. 516-521. URL: <http://global-national.in.ua/issue-14-2016/22-vipusk-14-gruden-2016-r/2599-prihodko-d-o-teoretichni-aspekti-konkurentospromozhnosti-restoraniv-yaponskoji-kukhni> (дата звернення: 06.04.2020).

13. 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.

14. Фортуненко М. І. Фактори конкурентоспроможності закладів швидкого харчування. Сучасні підходи до управління підприємством: збірник тез доповідей VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28 квітня 2016 р.). К., Вид-во «Політехніка», 2016. С. 97.

#### REFERENCES:

1. Arkhipov V. V., Rusavs'ka V. A. (2019) Orhanizatsiia obsluhovuvannia u zakladakh restorannoho hospodarstva [Organization of service in restaurant enterprises]. Kyiv: TsUL, 342 p. (in Ukrainian)

2. Baran O. P. (2017) Upravlinnia konkurentospromozhnistiu zakladu restorannoho hospodarstva [Managing the

