

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра прикладної економіки

Урсакі Роман Степанович

УДК 338.46

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Дослідження конкурентоспроможності послуг підприємств
ресторанного бізнесу та напрями її підвищення

Бізнес економіка

(назва освітньої програми)

051 - Економіка

(шифр і назва спеціальності)

/Урсакі Р. С./

(підпис ініціали та прізвище здобувача освітнього ступеня)

Науковий керівник

Гобир І. Б., к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри

Бережницька У.Б.

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент

(підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Івано-Франківськ – 2024

Інститут економіки та менеджменту

Кафедра прикладної економіки

Спеціальність 051 Економіка

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

“ ” 2024_ року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Урсаки Роману Степановичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Дослідження конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу та напрямки її підвищення

керівник роботи Гобир І. Б., к.е.н., доц

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 664/7 від 15.11.2023

2. Термін подання студентом роботи 08.01.2024 року

3. Вихідні дані роботи: Пояснювальні записки до річних звітів ТОВ «Урслевел»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

Вступ

1. Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності послуг

2. Аналіз конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу

3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу

Висновки

Перелік посилань на джерела

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Мета і завдання магістерської роботи 2. Фактори конкурентоспроможності ресторанного бізнесу 3. Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні. 4. Динаміка техніко-економічних показників діяльності піцерії «Маріо» 5. Прогноз собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ресторану-піцерії «Маріо». 6. Результати SWOT-аналізу діяльності підприємств ресторанного бізнесу 7. Багатокутник конкурентоспроможності ресторанів 8. Дослідження ринку POS-систем для ресторанів 9. Система автоматизації ресторану Poster Pro.

6. Дата видачі завдання 14.11.2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
Вступ	05.01.2024	виконано
1. Теоретико-методичні основи конкурентоспроможності послуг	13.11.2023	виконано
2. Аналіз конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу	20.12.2023	виконано
3. Шляхи підвищення конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу	02.01.2024	виконано
Висновки	05.01.2024	виконано

Студент _____
(підпис)

Роман УРСАКІ
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Ірина ГОБИР
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (63 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць та 10 рисунків.

Метою магістерської роботи є дослідження конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення. Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання: дослідження понятійного апарату, зокрема визначень «конкурентна перевага» «конкурентоспроможність», «якість»; розгляд зарубіжних та вітчизняних методів оцінки конкурентоспроможності та якості продукції; дослідження ринку ресторанного бізнесу в Україні; аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства та виявлення ключових факторів впливу на якість та конкурентоспроможність його продукції; аналіз конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу. розробка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності і якості продукції та надання послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження виступають процеси забезпечення конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти дослідження конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Практична значущість роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Ключові слова: конкурентоспроможність, якість, послуги, ресторанний бізнес, ресторан

ABSTRACT

The master's thesis consists of an introduction, three sections, conclusions, a list of used sources (63 names). The total volume of work is 82 pages of computer text. The work contains 10 tables and 10 figures.

The purpose of the master's thesis is to research the competitiveness of services of restaurant business enterprises and to develop practical recommendations for its improvement. In accordance with the set goal, the following tasks are solved in the work: study of the conceptual apparatus, in particular the definitions of "competitive advantage", "competitiveness", "quality"; consideration of foreign and domestic methods of assessing competitiveness and product quality; market research of the restaurant business in Ukraine; analysis of the production and economic activity of the enterprise under study and identification of key factors affecting the quality and competitiveness of its products; analysis of the competitiveness of services of restaurant business enterprises. development of proposals to increase the competitiveness and quality of products and the provision of services of restaurant business enterprises.

The object of the research is the processes of ensuring the competitiveness of the services of the restaurant business enterprises.

The subject of the research is the theoretical and applied aspects of the research on the competitiveness of the services of the restaurant business enterprises.

The practical significance of the work lies in the development of practical recommendations for increasing the competitiveness of products and services of restaurant business enterprises.

Keywords: competitiveness, quality, services, restaurant business, restaurant

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ	
1.1 Сутність конкуренції та конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства	12
1.2 Фактори, що визначають конкурентоспроможність послуг ресторанного бізнесу	20
1.3 Сучасні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
2.1 Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні	33
2.2 Загальна характеристика підприємств ресторанного бізнесу та аналіз їх техніко-економічних показників	38
2.3 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств ресторанного бізнесу	44
2.4 Аналіз та оцінка конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу	49
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
3.1 Дослідження ресторанних комп'ютерних POS-систем	56
3.2 Запровадження системи автоматизації підприємств ресторанного бізнесу .	59
3.3 Застосування ІТ-технологій для підвищення конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу	65

					МР.ЕК – 17.00.00.000.ПЗ			
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>				
<i>Розроб.</i>		Ураскі Р. С..			Дослідження конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу та напрямів її підвищення	<i>Літ.</i>	<i>Арк.</i>	<i>Акрушів</i>
<i>Перевір.</i>		Гобир І.Б.					6	
<i>Реценз.</i>						ІФНТУНГ ЕКМ-22-1		
<i>Н. Контр.</i>		Паневник Т.М.						
<i>Затверд.</i>		Бережницька У.Б						

Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА.....	76

					МР ЕК – 17.00.00.000 ПЗ	Арк.
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата		7

ВСТУП

Останнім часом сфера ресторанного обслуговування стабільно демонструвала зростання обсягів замовлень, а відтак – збільшення кількості закладів, удосконалення їх форм, винайдення унікальних концепцій закладів ресторанного господарства тощо. Настання епідемії COVID-19 спричинило загострення конкуренції не тільки у сфері обслуговування урочистостей, але й загалом у ресторанному бізнесі.

Усі підприємства ресторанного бізнесу в умовах жорсткої конкуренції, мінливої ситуації мусять не тільки концентрувати увагу на внутрішньому стані справ у закладі, але й виробляти стратегію довгострокового виживання, яка дозволить передбачати зміни, що відбуватимуться ззовні, водночас зберігаючи свої ринкові позиції, примножувати власні доходи. Це й зумовлює актуальність подальших досліджень.

У сучасній економічній ситуації важливим завданням для вітчизняних підприємств є підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Але в більшості випадків цей процес неможливо гарантувати через наявність двох взаємопов'язаних проблем, властивих суб'єктам господарювання - низької економічної ефективності їх діяльності та якості, що не відповідає світовим стандартам.

На першому етапі реформування економічної системи, етапі становлення ринкових відносин, досягнення вітчизняних підприємців зумовлені переважно ціновим фактором, тобто подорожчанням продукції підприємства. У сучасних умовах ціни на основні вітчизняні товари досягли світового рівня. При цьому якість продукції та рівень собівартості продукції значно нижчі, ніж у розвинутих країнах світу.

У зв'язку з цим особливої уваги заслуговує вивчення сучасного вітчизняного та зарубіжного досвіду з метою визначення умов, що

забезпечують конкурентоспроможність підприємств вітчизняного готельного та громадського харчування та зростання якості продукції.

Як ми всі знаємо, індустрія громадського харчування - це сфера людської діяльності, яка стрімко розвивається в останні роки. Це один із найширших типів малого бізнесу в усьому цивілізованому світі, тому існує постійна конкуренція між установами та підприємствами за те, щоб знайти найкращу позицію на ринку та його найперспективніших сегментах, знайти нових клієнтів і утримати клієнтів.

Експерти вважають, що український ринок громадського харчування розвивається дуже активно: зросла кількість ресторанів та інших підприємств громадського харчування, покращився їх зовнішній вигляд та асортимент пропонованих страв і напоїв. Однак до повного насичення ще далеко і все залежить власне від конкурентоспроможності та якості продукції та послуг, які надаються потенційним клієнтам.

З огляду на вказані вище факти обрана тема дослідження є актуальною і своєчасною. Дана проблематика розглядається у наукових працях багатьох зарубіжних та вітчизняних учених, зокрема: Смерічевського С., Полоус О., Радченко Г., Казанської О., Радченко Г., Салькової І., Князевої Т., Михальченко І., Радченко Г., Янчук Т., Буги Н., Колбушкіна Ю., Кривов'язюка І., Петропавловської С., Радченко О., Сахно А., Фурман І., Сібрука В., Слободяник А., Могилевської О., Романової Л. та інших. Однак окремі аспекти даного питання є мало дослідженими, зокрема в діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Метою магістерської роботи є дослідження конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу та розробка практичних рекомендацій щодо її підвищення.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішуються такі завдання:

- дослідження понятійного апарату, зокрема визначень «конкурентна перевага» «конкурентоспроможність», «якість»;

- розгляд зарубіжних та вітчизняних методів оцінки конкурентоспроможності та якості продукції;

- дослідження ринку ресторанного бізнесу в Україні;

- аналіз виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства та виявлення ключових факторів впливу на якість та конкурентоспроможність його продукції;

- аналіз конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу.

- розробка пропозицій щодо підвищення конкурентоспроможності і якості продукції та надання послуг підприємств ресторанного бізнесу

Об'єктом дослідження виступають процеси забезпечення конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні і прикладні аспекти дослідження конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Теоретичною та методологічною основою проведеного дослідження є система економічних законів та наукових принципів щодо конкурентної політики; праці вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі вивчення питань конкурентоспроможності, Закони України, фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній дипломній роботі завдань використано методи, а саме: узагальнення – для забезпечення послідовності в проведенні наукового дослідження й формування висновків; критичного аналізу – для дослідження теоретичних основ конкурентоспроможності послуг підприємствами ресторанного господарства; аналізу та синтезу – для проведення аналізу виробничого господарської діяльності підприємств ресторанного бізнесу; абстрактно-логічного – для удосконалення управління піцерії «Маріо» на основі стратегічного підходу; SWOT-аналізу для визначення слабких, сильних сторін підприємства, його можливостей та загроз; статистичного аналізу та розрахунку – при здійсненні аналізу та оцінки

конкурентоспроможності продукції та послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Практична значущість роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг підприємств ресторанного бізнесу.

В першому розділі даного дослідження будуть використані методи аналізу і управління конкурентоспроможністю підприємства, викладені в джерелах, вказаних в якості списку використаних джерел літератури.

У другому розділі магістерської роботи проведено дослідження ринку ресторанного бізнесу в Україні. Здійснено аналіз техніко-економічних показників підприємства. Досліджено попит споживачів, вивчали сильні і слабкі сторони підприємств ресторанного бізнесу і проаналізовано їх конкурентоспроможність продукції та послуг.

У третьому розділі розроблено рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг підприємств ресторанного бізнесу.

Структура і обсяг роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (63 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки комп'ютерного тексту. Робота містить 10 таблиць та 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ

1.1 Сутність конкуренції та конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

В Законі України «Про обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності» конкуренція визначається як «змагання підприємців, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів на ринку і стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач» [28 Баран].

У своїй роботі «Дослідження про багатства народів» А. Сміт вперше спробував внести ясність у визначення конкуренції. Він писав про те, що конкуренція є силою, яка забезпечує взаємодію попиту і пропозиції, та забезпечує рівновагу цін на ринку. В наслідок боротьби продавців і покупців встановлюється загальна ціна на однорідні товари і конкретний вид кривих попиту і пропозиції. «Конкуренція забезпечує функціонування ринкового механізму ціноутворення».

Конкуренція, за класичною теорією, є невідемним елементом ринкового механізму. За А. Смітом конкуренції притаманний поведінковий характер, який прослідковується в поведінці індивідуальних продавців, які прагнуть здійснити більш вигідну продаж та покупців, які прагнуть вигідніше купити. Конкуренція –це та сама «невидима рука» ринку, яка координує діяльність його учасників. При тому А. Сміт трактує конкуренцію, як сукупність взаємопов'язаних спроб продавців встановити контроль на ринку в довгостроковій перспективі [6, с. 65].

Отже, конкуренція – це процес реакції на нову силу і спосіб досягнення нової рівноваги, сутністю якого є боротьба конкурентів за відносні переваги. При цьому основним методом конкурентної боротьби служить зміна цін. Й. Шумпетер у своїй теорії економічного розвитку визначив конкуренцію як суперництво старого з новим. Його наукові відкриття спочатку мало сприймаються ринком. Однак якщо новатор зуміє їх впровадити, то саме механізм конкуренції поступово витісняє з ринку підприємців, які все ще використовують застарілі технології [16, с. 85].

На відміну від Й. Шумпетера, Ф. Хайек розглядав конкуренцію як “процедуру відкриття”. Фірми можуть обирати безліч ліній поведінки, але тільки конкуренція підтверджує – яка з них ефективна, а яка збиткова [29, с. 16].

Критикуючи та узагальнюючи ці трактування конкуренції Р. А. Фатхутдінов запропонував таке її визначення: “Конкуренція – це процес управління суб’єктом своїми конкурентними перевагами для здобуття перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних або суб’єктивних потреб у межах законодавства чи у природних умовах” [37, с. 386].

Водночас в економічній теорії й досі не існує єдиного поняття “конкуренція”. Найбільш повний огляд літератури з питань визначення поняття “конкуренція” зробив Ю.І. Коробов. Серед різних трактувань конкуренції він виділив три основні її види: поведінкова, структурна і функціональна [39, с. 23].

Поведінкове трактування конкуренції – це боротьба за гроші покупця шляхом задоволення його потреб.

Структурне трактування конкуренції – аналіз структури ринку для визначення міри свободи продавця й покупця на ринку (типи ринку) і способу виходу з нього.

Функціональне трактування конкуренції – суперництво старого з новим, з інноваціями, коли приховане стає явним. Тут конкуренція веде до кращого

використання вміння і знань. Більша частина досягнутих людських благ отримана саме шляхом змагання, конкуренції.

У своїй книзі „Міжнародна конкуренція” М. Портер відзначив, що конкуренція – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з’являються нові товари, нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти.

Оцінку загальної ринкової конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства формують три групи показників, представлені на рис.1.1.

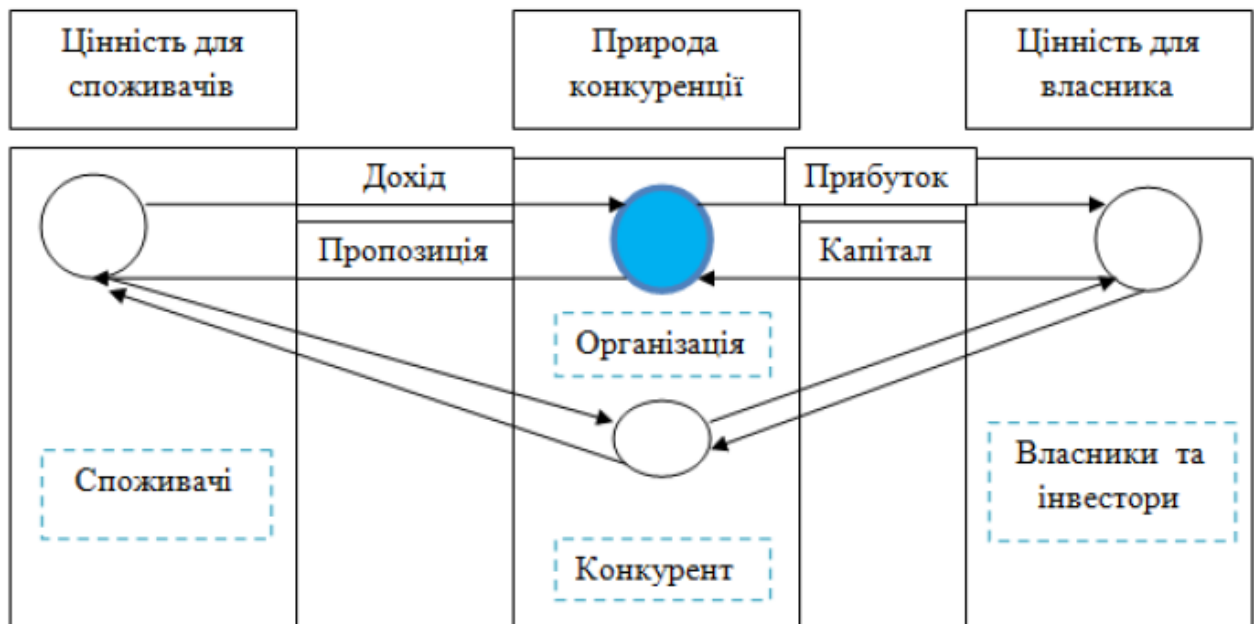


Рисунок 1.1 – Система показників ринкової конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства

У сучасній мікроекономічній теорії конкуренція розуміється як властивість ринку. Таке розуміння виникло у зв'язку з розвитком теорії морфології ринку. Залежно від ступеня досконалості конкуренції на ринку виділяються різні типи ринків, для кожного з яких властива певна поведінка економічних суб'єктів. Під конкуренцією тут маються на увазі не суперництво, а

скоріше, ступінь залежності загальних ринкових умов від поведінки окремих учасників ринку.

Конкуренція –(від лат. «Concurrentia» –зіткнення, змагання) –це боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між виступаючими на ринку підприємствами, з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, для задоволення різноманітних потреб покупців. Стимулом, що спонукає людину до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших. У суперництві на ринках мова йде про укладання угод і про частки участі в ринковій сфері. Конкурентна боротьба це динамічний (що прискорює рух) процес. Він служить кращому забезпеченню ринку товарами.

Поняття конкуренції настільки багатозначне, що воно не охоплюється яким-небудь універсальним визначенням. Це і спосіб господарювання, і такий спосіб існування капіталу, коли один капітал конкурує з іншим капіталом. У конкуренції вбачається як головна сутнісна риса, властивість товарного виробництва, так і спосіб розвитку. Крім того, конкуренція виступає в ролі стихійного регулятора суспільного виробництва.

Наслідком конкуренції є, з одного боку, загострення виробничих і ринкових відносин, а з іншого – підвищення ефективності господарської діяльності, прискорення НТП.

У табл. 1.1. подано позитивні та негативні сторони конкуренції.

Таблиця 1.1 – Позитивні та негативні сторони конкуренції

Позитивні сторони конкуренції	Негативні сторони конкуренції
Конкуренція змушує постійно шукати і використовувати у виробництві нові можливості.	Конкуренція створює умови для безробіття та банкрутства окремих підприємств.
Конкуренція підвищує якість продукції.	Конкуренція веде до посилення диференціації доходів і створює умови для їх несправедливого розподілу.
Конкуренція вводить нові форми управління.	Конкуренція є важливим фактором посилення монополізації економіки.

Конкуренція вимагає удосконалювати техніку і технології.	Конкуренція призводить до розорення дрібних виробників, посилює майнове розшарування і нерівність.
Конкуренція змушує знижувати ціни.	Конкуренція сприяє виникненню економічних криз.

При здійсненні дослідження особливостей та суті таких понять як: конкуренція, конкурентоспроможність та конкурентних переваг об'єктом конкуренції, зокрема для підприємств ресторанного господарства, виступають споживчий попит та ресурси. Воронов А. зазначає, що об'єктами конкуренції є елементи зовнішнього середовища, за які ведеться конкурентна боротьба. В найбільш загальному вигляді їх можна визначити, як: споживчий попит (на внутрішньому та світовому ринках), фактори виробництва та влада. За думкою В. Шкардуна конкуренція існує там, де кілька підприємств претендують на володіння одними й тими ж ресурсами або на використання одних і тих самих ринкових можливостей [29, с. 58].

За загальної орієнтації на споживача у всіх галузях підприємства ресторанного бізнесу функціонують на споживчому ринку та наближені до споживачів безпосередньо. З одного боку це є перевагою у порівнянні з підприємствами інших галузей, адже забезпечує виробництво й реалізацію продукції, що користується попитом та швидке реагування на зміну потреб. З іншого боку, саме наближеність до споживача обумовлює значну залежність закладу ресторанного бізнесу (особливо комерційного спрямування) від платоспроможного попиту населення, що підвищує зовнішні ризики діяльності.

Зазначимо, що поняття попит та потреби споживача завжди враховується при визначенні конкурентоспроможності об'єкта. Однак, на відміну від інших видів попиту на продукцію ресторанного господарства за своєї сталості щодо потреби у харчуванні, тим не менше мінливий, швидко змінюється протягом короткого періоду часу, є різним в залежності від сезону, часу доби, обумовлений не лише платоспроможністю, але й звичками, уподобаннями й очікуваннями споживача.

Іншим об'єктом конкуренції традиційно виділяють економічні ресурси, які в самому загальному виді можуть бути представлені як матеріальні, трудові та фінансові ресурси. М.Х. Мескон зазначає, що «споживачі – не єдиний об'єкт суперництва організацій. Останні можуть також вести конкурентну боротьбу за трудові ресурси, матеріали, капітал та право використовувати визначені технічні нововведення» [60].

Українські науковці стверджують, що заклади громадського харчування, як правило, орієнтуються на місце розположення, адже від цього залежить рівень цін та загалом вимоги до обслуговування.

Конкурентоспроможність формується на різних рівнях: товару (послуги), підприємства, галузі (ринку), регіону, країни. У зв'язку з цим необхідно розрізняти конкурентоспроможність товару (послуги), підприємства, галузі, регіону, країни.

За визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна можливість фірм за існуючих для них умов проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їх конкурентів [59].

Конкурентоспроможність є універсальним показником, який може застосовуватися в багатьох сферах життєдіяльності. Все ж за своєю суттю конкурентоспроможність залишається поняттям економічним, і найбільш правильним є її застосування саме до економічних об'єктів.

Конкурентні відносини, що виникають у сфері економіки, можна розділити на три рівні:

- мікрорівень (конкретні види продукції, виробництва, підприємства) – характеристики, що відображають власне якість і ціни продукції;
- мезорівень (галузі, об'єднання підприємств і фірм) – характеристики, що забезпечують стійке поліпшення показників ефективності використання наявних виробничих ресурсів галузей;

- макрорівень (народногосподарські комплекси, країни, об'єднання країн) – характеристики, що відображають загальний стан господарських систем, їх збалансованість, інвестиційний клімат.

На макроекономічному рівні визначаються основні умови конкурентоспроможності функціонування всієї господарської системи. Мезорівень конкурентоспроможності формує перспективи розвитку галузі або корпорації, що охоплює групу підприємств. На мікрорівні конкурентоспроможність знаходить свою остаточну, завершену форму у вигляді конкурентоспроможності підприємства, товару, що виявляється, наприклад, в співвідношенні ціни і якості. Це співвідношення залежить від умов, що сформувалися на попередніх двох рівнях, і від персоналу підприємства, його здатності використовувати як свої ресурси, так і порівняльні національні загальногосподарські та галузеві переваги.

Аналіз досліджень проблем конкуренції свідчить, що багато визначень і підходів ґрунтуються на класифікації конкуренції (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Класифікація конкуренції за її основними ознаками

Класифікаційна ознака	Вид конкуренції	Характеристика ознак
За масштабом розвитку	Індивідуальна	Учасник ринкових відносин прагне вибрати якомога кращі умови купівлі-продажу товарів і послуг.
	Місцева	Конкурентна боротьба між учасниками ринкових відносин на обмеженій території.
	Галузева	Конкурентна боротьба на одній з галузей ринку.
	Міжгалузєва	Суперництво представників різних галузей ринку, метою яких є завоювання покупців.
	Національна	Суперництво вітчизняних підприємств усередині певної країни.
	Міжнародна	Боротьба підприємств, об'єднань на світовому ринку.
За формою	Пряма	Конкурентна боротьба всередині категорії одного продукту чи торговельної марки.
	Непряма	Конкурентна боротьба розгортається між продуктами різних категорій, але як альтернативних при певному виборі.
За способом і характером	Функціональна	Конкуренція між різними товарами, які

задоволення споживчого попиту		задовольняють одну людську потребу – загальна функція.
	Видова	Конкуренція розгортається всередині однієї групи товарів, одного призначення, які задовольняють одну й ту саму потребу, втім відрізняються одна від одної певними важливими параметрами.
	Предметна	Конкуренція між підприємствами, що виготовляють товари, які є ідентичними, і можуть відрізнитися лише якістю.
За методами ведення конкуренції	Цінова	Вид конкуренції за допомогою штучного створення цін на товари за метою встановлення монопольного становища на ринку.
	Нецінова	Конкуренція, заснована на реалізації товарів високої якості з метою завоювання нових споживачів, яка досягається застосуванням будь-яких законних засобів, крім зниження цін.
Залежно від моделі ринку	Досконала	Велика кількість підприємств, які реалізують стандартизовану продукцію, абсолютно еластичний попит, нецінові методи не застосовуються, відсутній контроль над цінами, вільний вхід і вихід з ринку.
	Монополістична	Велика кількість підприємств, які реалізують диференційовану продукцію, еластичний попит, нецінові види, невеликий контроль над цінами, незначний бар'єр входження до ринку.
	Олігополістична	Незначна кількість підприємств, контроль цін залежить від рівня їх погодженості, використовується переважно нецінова конкуренція, великі перешкоди у організації бізнесу.
	Чиста монополія	Одна компанія, яка випускає унікальну продукцію, що не має аналогів, вплив на ціну значний, входження до ринку заблоковано.

Слід відзначити, що за сучасних умов розвитку національної економіки, послуги все частіше розглядаються як спосіб підвищення цінності окремого підприємства для споживача, та забезпечення таким чином конкурентоспроможності на визначений термін часу. Однак, на відміну від підприємств інших галузей – надання послуг та організація обслуговування є

невід'ємною складовою організації діяльності ресторанного бізнесу та сприймаються споживачем невіддільно від страв та продукції, що пропонуються.

Отже, з одного боку виконання функцій виробництва, реалізації та організації споживання продукції розширює поле конкуренції для ресторанного бізнесу, а з іншого – свідчить про складність забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта, адже потребує урахування всіх складових його діяльності.

Конкуренція і конкурентна боротьба є головним змістом функціонування економічної системи, що базується на ринкових механізмах, ключовими категоріями в загальній схемі категорій ринкового господарства. Тільки вихід на ринок з конкурентоспроможним товаром дає можливість організації вижити в умовах ринку. Організація, яка вкладає сили в неконкурентоспроможний товар приречена на загибель.

Підсумовуючи вищесказане, можна зазначити, що через конкуренцію прокладають шлях всі економічні закони, відбуваються всі процеси в суспільстві. Конкурентні відносини є об'єктивними, вони постійно відтворюються у більшості сфер життєдіяльності суспільства, тобто вони закономірні. Більше того, дію конкурентних сил можна назвати одним із найважливіших загальних економічних законів розвинутого товарного виробництва, якому внутрішньо притаманна боротьба окремих товаровиробників за споживача їх продукції. Таким чином, закон конкуренції виражає стійку залежність між усіма учасниками процесу виробництва і споживання товарів, їх постійну боротьбу, яка змушує товаровиробників впроваджувати найновіші досягнення НТП, нові форми організації виробництва, прогресивні системи заробітної плати – тобто все те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, створює умови для підвищення конкурентоспроможності на ринку.

1.2 Фактори, що визначають конкурентоспроможність послуг ресторанного бізнесу

Конкурентоспроможність будь-якого підприємства залежить від ряду факторів, які можна вважати складовими конкурентоспроможності. Їх можна розділити на три групи факторів (рис.1.2.): техніко-економічні, комерційні та нормативно-правові.

До техніко-економічних факторів зазвичай відносять: якість продукції та послуг, рівень цін і витрати на споживання продукції або послуги. Ці компоненти в основному залежать від продуктивності кухарів і інтенсивності праці обслуговуючого персоналу, витрат виробництва, унікальності продукції та ін.

Комерційні фактори найчастіше визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. Вони включають: кон'юнктуру ринку (гострота конкуренції, національні та регіональні особливості ринку, що впливають на формування платоспроможного попиту на дану послугу); наданий сервіс (наявність додаткових послуг і умови їх надання, якість обслуговування); рекламу (наявність і дієвість реклами і інших засобів впливу на споживача з метою формування попиту); імідж фірми (популярність бренду, репутація закладу).

Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки послуги на даному ринку, а також правові норми. У разі невідповідності товару і послуги чинним в даний період на даному ринку нормам і вимогам стандартів і законодавства вони не можуть бути продані на даному ринку. Досить висока конкурентоспроможність закладу є гарантом отримання високого прибутку в ринкових умовах.

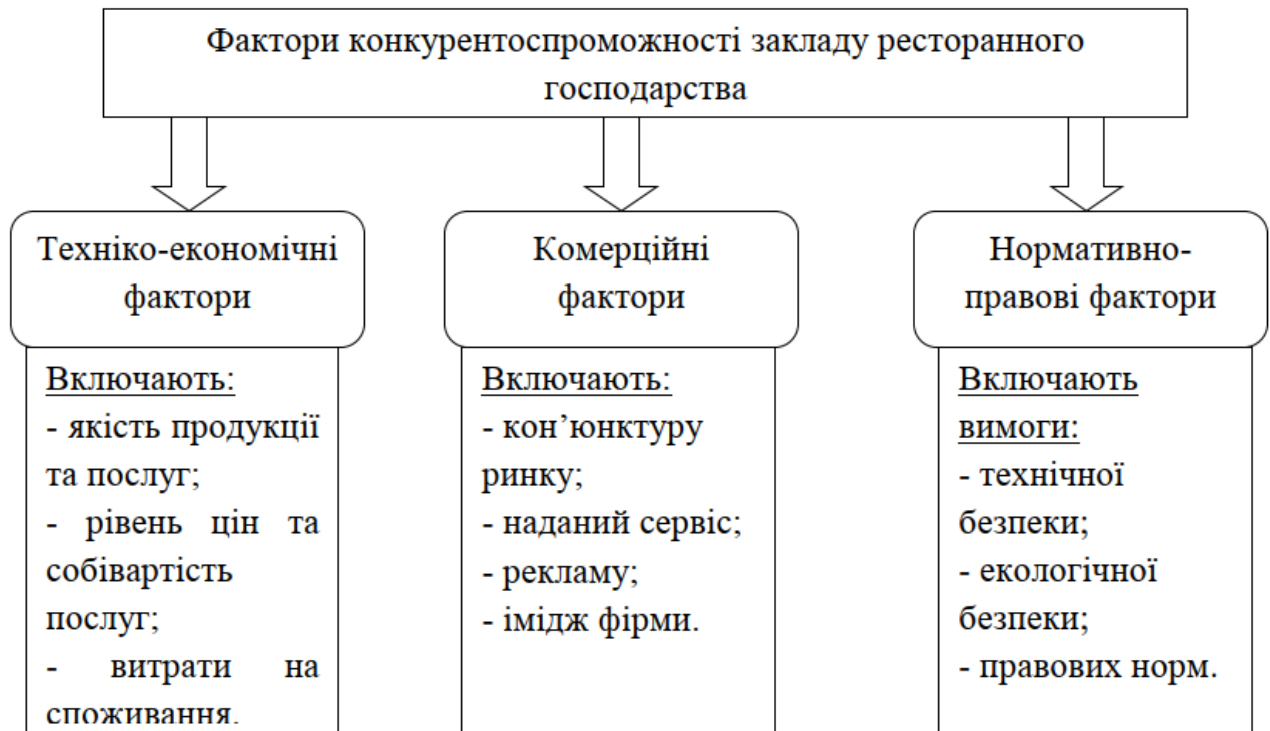


Рисунок 1.2 - Фактори конкурентоспроможності ресторанного бізнесу

Враховуючи динамічність зовнішнього середовища доцільно поділити фактори конкурентоспроможності послуг ресторанного бізнесу на (див. рис. 1.3.):

- Зовнішні фактори (прояв яких малою мірою залежить від організації);
- Внутрішні фактори (майже цілком визначаються керівництвом організації).

До внутрішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства належать: репутація, популярність, місцезнаходження закладу ресторанного господарства та наявність парковки.

До зовнішніх факторів, що впливають на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства належать: цікаве меню, швидкий сервіс, якість страв, дизайн і концепція ресторану.



Рисунок 1.3 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність ресторанного закладу

Репутація закладу ресторанного господарства – це сукупність всіх вражень, отриманих гостями від візиту, це рекомендації та відгуки друзів, знайомих, родичів, які коли-небудь відвідували заклад, це коментарі та оцінки в інтернет. Репутація дуже важлива, адже багато в чому покладаючись на неї гості роблять вибір на користь того чи іншого закладу ресторанного господарства [51].

Місцезнаходження закладу ресторанного господарства в будь-якому випадку необхідно вибирати в місцях проживання певного сегмента відвідувачів. Залежно від потреби гостя: швидко перекусити на ходу, посидіти з друзями в затишному місці, відзначити річницю, весілля або Новий рік, місце розташування закладу ресторанного господарства буде мати різну цінність для гостя. Ресторан на терасі буде актуальним для гостей, які відзначають будь-яке

свято, які проводять ділову зустріч або туристів. Ресторани на центральних вулицях міста, розташовані в кутових будинках завжди матимуть конкурентну перевагу в силу наявності великого потоку людей і гарної видимості.

Наявність парковки. У великих містах на переповнених транспортом вулицях – конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства визначається наявністю парковки. Яким би привабливим ресторан не був, якщо він не надає місце для парковки, клієнти поїдуть далі, де є можливість припаркуватися.

Цікаве меню. Унікальне або нове меню завжди виглядає привабливо для клієнтів. Особливо це стосується нових відвідувачів або «першопрохідців», які не втрачають можливості спробувати незвичайні страви. Потрібно завжди намагатися створювати меню не схоже на меню конкурентів, які працюють в одному сегменті.

Швидкий сервіс. Поняття швидкого сервісу для ресторанів різних сегментів поділяється на:

- Фастфуд: тривалість сервісу в фастфуді включає тривалість простоїв в черзі і безпосередньо очікування свого замовлення. Загальний час очікування не повинен перевищувати 5-10 хвилин.

- Ресторан з повним сервісом: 40 хвилин.

- Ресторан низького-середнього цінового сегмента: до 30 хвилин.

- Доставка їжі додому: 45 хвилин.

З огляду на ритм життя сучасного суспільства, час, відведений на сервіс має тенденцію скорочуватися. Затримки в сервісі оцінюються більшістю як негативне явище, що впливає на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства.

Швидкий сервіс в закладі ресторанного господарства досягається двома основними шляхами: за рахунок ідеально відпрацьованих стандартів або оптимальної кількості персоналу. Відпрацьовані стандарти дозволяють економити на витратах на персонал.

Правильно побудована система роботи закладу ресторанного господарства нагадує в такому випадку механізм, що працює безперебійно. Кожна стадія взаємодії з клієнтом розбита на алгоритми: вітання, прийом замовлення, попередні заготовки для різних страв з меню (розподіл на стандартні порції, зберігання, заморожування), процес готування замовлення і декорації, подача страв і т.д. Навчені офіціанти оперативно справляються з переповненим залом на відміну від своїх колег, які не проходили тренінги.

При відсутності стандартів заклади ресторанного господарства йдуть екстенсивним шляхом. Вони наймають більше персоналу. Даний спосіб більш витратний в силу хаотичності діяльності і неорганізованості багатьох працівників [37].

Якість страв. Якість страв також є істотним фактором, що впливає на конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства. Якість страв визначається:

- Смаком самих страв (залежить від професійних умінь шеф-кухаря).
- Якістю інгредієнтів, використаних для приготування страв.
- Дотриманням санітарних і гігієнічних стандартів (видимих: чисті зали, туалети, посуд, столи, і невидимих для гостей: використання рукавичок і шапочок на кухні і т.д.).
- Наявністю сертифікатів якості.

Дизайн і концепція закладу ресторанного господарства має переважне значення при виборі ресторану вищого цінового сегмента, а також для тих, хто планує банкет або інше свято (день народження, весілля і т.д.). Для клієнтів, які відвідують такий заклад, головним критерієм вибору є атмосфера що панує в закладі ресторанного господарства, привабливий декор, персоналізований сервіс, наявність живої музики, а також знаменитого шеф-кухаря. Для закладів ресторанного господарства низького і середнього цінового сегмента при інших рівних умовах (однакове меню і рівень цін) клієнт віддасть перевагу ресторану з більш цікавим дизайном [12].

Щорічно конкуренція на ресторанному ринку посилюється. Незважаючи на те, що ресторанний ринок дуже ризикований, кількість нових гравців регулярно збільшується. Відповідно, залучити гостей в ресторан стає все складніше. Конкурентоспроможність ресторанного бізнесу визначається багатьма факторами і умовами, серед яких головними є особливості концепції самого закладу і послуг, які воно надає і ступінь лояльності споживачів.

1.3 Сучасні підходи до оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку

Кожна фірма прагне знати чи є вона конкурентоспроможною на ринку аналогічних послуг чи товарів, для цього існує безліч методів оцінювання конкурентоспроможності. На основі аналізу наукових праць у сфері оцінки конкурентоспроможності підприємства всю сукупність методів оцінювання можна об'єднати у такі групи: традиційні, матричні, маркетингові та виробничі методи.

Традиційні методи передбачають розрахунок одиничних і групових показників. На першому етапі оцінювання виділяють найбільш важливі для споживача характеристики товару: споживчі та економічні. На основі порівняння характеристик базової моделі та досліджуваного зразка визначають одиничні показники конкурентоспроможності. Далі всередині кожної групи критеріїв здійснюють ранжування показників за ступенем їх значущості для споживача. Потім розраховують групові показники зведеного індексу конкурентоспроможності за споживчими та економічними властивостями, а також інтегральний показник конкурентоспроможності. При цьому загальний показник конкурентоспроможності має такий вигляд:

$$Q_{я K} = \text{заг } Q_{ек}, \quad (1.1)$$

де: $Q_{я}$ - груповий критерій конкурентоспроможності за якісними параметрами;

Qек - критерій конкурентоспроможності за економічними параметрами. Якщо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності товару більший за одиницю, то цей товар вважають конкурентоспроможним на ринку.

Матричні методи, в основі яких лежить побудова та аналіз двовимірних матриць, будуються за принципом системи координат, на одній з осей якої позначають показники оцінювання стану або перспектив розвитку ринку, галузі, стратегічної зони господарювання, а на іншій – показники конкурентоспроможності відповідних їм напрямів бізнесу. Найвідомішим матричним методом є матриця Бостонської консалтингової групи (The Boston Consulting Group), в основі якої лежить аналіз конкурентоспроможності з врахуванням життєвого циклу продукту. По горизонталі цієї матриці зазначають темпи зростання чи скорочення обсягів продажу в лінійному масштабі, а по вертикалі – відносну частку товару чи послуги на ринку. При цьому найбільш конкурентоспроможними вважаються підприємства, які займають значну частку на швидкозростаючому ринку.

Маркетинговий підхід передбачає врахування не лише вимог споживача до характеристик продукції, а й оцінювання сукупності чинників, які визначають ефективність усієї маркетингової діяльності підприємства загалом. До таких чинників належать оперативність системи постачання, організація сервісу та гарантійного обслуговування, репутація підприємства та ряд інших. У межах цього підходу виділяють такі етапи оцінювання: визначення вимог споживачів щодо якісних та економічних характеристик продукції; оцінка конкурентоспроможності продукції на основі обраних споживачами характеристик; оцінка конкурентоспроможності маркетингової діяльності підприємства порівняно з конкурентами; формулювання висновків про конкурентоспроможність товару та обґрунтування заходів щодо її підвищення.

Виробничий підхід базується на оцінюванні показників рентабельності продажу конкретної продукції та її ринкової частки. Згідно із цією методикою більш конкурентоспроможним є той товар, рентабельність продажу та ринкова

частка виробника якого є більшою. Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується для множини товарів і кожному з них присвоюється певний ранг.

Узагальнивши досвід сучасних підходів до оцінювання конкурентоспроможності підприємства, можемо сформулювати низку методологічних принципів оцінювання конкурентоспроможності. Зокрема:

1. У процесі оцінювання конкурентоспроможності підприємства необхідно використовувати як індивідуальні, так й інтегральні показники. Індивідуальні показники дають змогу оцінити конкурентоспроможність за окремими напрямками і компонентами. Інтегральні ж показники доцільно використовувати у процесі прийняття стратегічних рішень у галузі збутової діяльності та виходу з наявною продукцією на неосвоєні ринки.

2. Формування індивідуальних показників конкурентоспроможності доцільно здійснювати з використанням еталонного методу. Перевагою його використання є можливість послідовного оцінювання конкурентних позицій підприємства у межах окремих елементів та напрямів діяльності на основі зіставлення досягнутих підприємством значень з еталонними для цієї галузі чи ринку показниками.

3. Склад показників оцінювання конкурентоспроможності повинен охоплювати не лише сукупність споживчих та економічних характеристик продукції, а й відображати ефективність виробничої системи підприємства загалом, її гнучкість у процесі адаптації до ринкових умов та дій конкурентів, здатність максимально ефективно задіяти наявний потенціал у конкурентній боротьбі.

Оцінювання конкурентної позиції підприємства на ринку надасть бачення існуючого становища конкретного суб'єкта господарювання.

Основною метою формування клієнтоорієнтованості закладу ресторанного господарства є досягнення конкурентної переваги за рахунок підвищення якості обслуговування споживачів. Знання свого клієнта, розуміння

його потреб, своєчасне вирішення проблем і передбачення потенційних бажань є передумовою створення продукту чи послуги, від яких неможливо відмовитися. Саме ці знання лежать в основі клієнтоорієнтованості і є складовими клієнтського сервісу, який сприяє побудові довгострокових та взаємовигідних відносин з клієнтами. Тому, основне завдання клієнторієнтованого ведення бізнесу – отримати визнання, а значить і лояльність клієнтів.

Відомо, що утримати вже наявного клієнта для підприємства вартує в 5 раз дешевше, ніж отримати нового. Будь-якому успішному підприємству основний дохід приносять саме постійні споживачі. Лояльні клієнти приходять в заклад ресторанного господарства частіше та споживають більше. Вони рекомендують ресторан своєму оточенню, тим самим збільшують кількість клієнтів, а також підвищують моральний дух персоналу. Це означає, що ресторанне підприємство повинне докладати максимальних зусиль для збереження і збільшення частки своїх постійних клієнтів.

На сьогодні невирішеним є завдання розробки цілісної, єдиної методології оцінки якості обслуговування у закладі ресторанного господарства, яка включала б у себе всі аспекти-починаючи з оцінки реакції споживача за допомогою анкетування і закінчуючи налагодженням системи статистичного обліку та аналізу параметрів оцінки.

У табл. 1.3 подано найбільш ефективні методики оцінки якості обслуговування споживачів у закладі ресторанного господарства.

Для вимірювання прихильності клієнтів до закладу ресторанного господарства використовують Індекс споживчої лояльності NPS (англ. Net Promoter Score), що є якісним показником роботи ресторанного підприємства зі своїми споживачами, дозволяє визначити їхню емоційну лояльність та готовність до повторних покупок [62]. Інструмент дозволяє оцифрувати емоції і відчуття клієнтів, що створює суттєвий потенціал для зростання.

Таблиця 1.3 – Ефективні методики оцінки якості обслуговування споживачів

Абревіатура методики	Назва методики оцінки якості обслуговування
NPS	Net Promoter Score
SQI	Service Quality Index
CSI	Customer Satisfaction Index
MS	Mystery Shopping

Вимірювання індексу лояльності NPS включає в себе декілька кроків:

1. Споживачам пропонується відповісти на питання «Яка ймовірність того, що Ви порекомендуєте підприємство / товар / бренд друзям / знайомим / колегам?». Оцінку потрібно здійснити за 10-бальною шкалою, де 0 відповідає «Ні в якому разі не буду рекомендувати», а 10 – «Обов'язково порекомендую».

2. Методика оцінки сервісу NPS дає можливість поділити всіх клієнтів ресторану на три категорії:

- нейтрально налаштовані споживачі (пасивні) –7-8 балів;
- лояльні споживачі (промоутери) –9-10 балів;
- критично налаштовані споживачі (детрактори) –0-6 балів.

3. Відбувається розрахунок індексу NPS, що становить різницю між часткою прихильників та часткою критиків. Дослідження рейтингових агентств показують, що вирішальним фактором, який впливає на рішення детракторів не відвідувати заклад ресторанного господарства є сервіс (52,60%). Ціна в цьому випадку є другорядною. Тільки 20,23% критично налаштованих споживачів не повернуться в компанію з причини високої ціни.

Важливу роль в оцінці якості сервісу відіграє Індекс якості сервісу SQI (англ. Service Quality Index) – стандартизований вимірювальний універсальний інструмент, що дозволяє виміряти і розташувати на єдиній шкалі якість обслуговування клієнтів в різних сферах послуг. В основі цієї методики лежить анкета, що складається з 22 пар питань, згрупованих за п'ятьма параметрами [36,с.134]:

- надійність (англ. Reliability – відображає наскільки достовірними і надійними видаються споживачеві запевнення щодо наданої послуги);

- чуйність (англ. Responsiveness – відображає як споживач оцінює ступінь відповідальності, підкріпленої адекватною спроможністю);
- впевненість (assurance – відображає наскільки компетентною є особа, яка надає послугу);
- співчуття (empathy – відображає наскільки зрозумілими є потреби споживача);
- відчутність (tangibles – відображає, наскільки неприхована й відчутна віддача від отриманої послуги).

Крім описаної методики поширення також отримала методика розрахунку Індексу задоволеності споживачів CSI (англ. Customer Satisfaction Index), розроблена фахівцями Стокгольмської школи економіки. Цей індекс розраховується на основі методу особистих інтерв'ю і дозволяє виявити значення і співвідношення ціни, якості, доступності та інших факторів, що впливають на лояльність споживача. Кожен фактор має свій рівень задоволеності, який оцінюється клієнтом за 5-бальною шкалою.

На основі CSI розраховується внесок кожного технологічного процесу ресторану у досягнення задоволеності споживача з урахуванням витрат на процес.

Дані методики в своїй основі мають складання анкети, її заповнення і обробка отриманих даних. Але існують і ті варіанти методик оцінки якості, де джерелом отримання інформації є: анкета, яка заповнюється не споживачами послуг (клієнтами), а фахівцями служби якості (менеджерами з якості). Вибір принципово іншого джерела інформації пов'язаний з досить невисокою результативністю анкетування клієнтів внаслідок низької достовірності одержуваних при цьому даних, а також не повернення анкет респондентами. Клієнт, як правило, не зацікавлений в результатах досліджень і, крім того, досить неохоче розкриває дані, що дозволяють визначити репрезентативність вибірки (наприклад такі, як: соціальний статус, рівень доходу, професія). При цьому під час проведення анкетування клієнтів особливу складність

викликають: неоднозначність деяких питань з точки зору клієнтів, неможливість отримати роз'яснення по суті поставлених запитань і, головне, складність оцінки пропонованих параметрів по будь-якій шкалі.

Варто зазначити, що запропоновані методи з використанням анкети не є фіксованим інструментом вимірювання якості і її зміст необхідно міняти, так само як –коригувати кількісні показники вимірювання якості.

Іншою ефективною методикою оцінки якості ресторанних послуг є «Таємний покупець» (англ. Mystery Shopping). Mystery Shopping розглядається як інструмент поліпшення якості сервісу із застосуванням європейського досвіду проведення моніторингу якості обслуговування та оцінки персоналу.

Mystery Shopping дозволяє:

- підвищити рівень обслуговування;
- якісно презентувати і рекомендувати продукцію ресторанного закладу;
- покращити оформлення залу і фірмовий стиль;
- досягнути відповідності стандартам мерчендайзингу;
- проаналізувати конкурентів;
- навчати, атестувати і мотивувати персонал, а також здійснювати перевірки персоналу на компетентність, чесність і сумлінність;
- підвищувати лояльність споживачів.

Застосування методики Mystery Shopping в закладі ресторанного господарства дозволяє не тільки оцінити існуючий рівень сервісу, але і багаторазово використовувати результати дослідження в подальшому на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури ресторану.

Представлені вище методики оцінки якості надання ресторанних послуг висвітлюють якісні параметри оцінки, які складніше формалізуються, ніж кількісні, однак дозволяють оцінити не стільки результати надання послуги (як кількісні параметри), скільки сам процес її надання.

Висновки до розділу 1

В даному розділі нами було розглянуто сутність конкуренції та конкурентоспроможності, фактори, що визначають конкурентоспроможність закладу ресторанного бізнесу, а також найбільш ефективні методики оцінки якості обслуговування споживачів у закладі ресторанного бізнесу. Відповідно до цього ми можемо зробити наступні висновки:

1. Безліч авторів розкривають сутність поняття конкуренції та конкурентоспроможності, розглянувши, які ми дотримуємось того, що конкуренція – це боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між виступаючими на ринку підприємствами, з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, для задоволення різноманітних потреб покупців. Стимулом, що спонукає людину до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших. У суперництві на ринках мова йде про укладання угод і про частки участі в ринковій сфері.

2. Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність можна розділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно правові. До техніко-економічних факторів зазвичай відносять: якість продукції та послуг, рівень цін і витрати на споживання продукції або послуги. Комерційні фактори найчастіше визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки послуги на даному ринку, а також правові норми.

3. В результаті аналізу методик оцінки якості обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства, а саме: NPS, SQI, CSI, Mystery Shopping, ми дійшли висновку, що вони висвітлюють якісні параметри оцінки, які складніше формалізуються, ніж кількісні, однак дозволяють оцінити не стільки результати надання послуги (як кількісні параметри), скільки сам процес її надання.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1 Аналіз ринку ресторанного бізнесу в Україні

У сучасних дослідженнях можемо виділити дві основні теоретико-методологічні проблеми. Перша стосується відсутності єдності в термінології, друга - наявності та представлення статистичної інформації.

В Україні паралельно використовують терміни «громадське харчування», «ресторанне господарство», «діяльність із забезпечення стравами та напоями» та їх похідні. Така ситуація є наслідком змін та певних невідповідностей у нормативних документах, а відповідно і різних трактувань науковців. Використовуване на теренах Радянського Союзу у ХХ ст. поняття «громадське харчування», законодавчо закріплене у ДСТУ 3862-99 та Правилах роботи закладів (підприємств) громадського харчування, позначало сферу виробничо-торгової діяльності, у якій виробляють і продають продукцію власного виробництва і покупні товари, як правило, призначені для споживання на місці, з організацією дозвілля чи без нього. У вузькому розумінні громадське харчування позиціонується як підгалузь торгівлі, яка охоплює підприємства громадського харчування державної, кооперативної та приватної торгівлі, а головним завданням цих підприємств є надання платних послуг населенню у формі суспільно організованого харчування. За сучасним підходом - це комерційний сектор і його метою є отримання максимального прибутку від діяльності. Проте у широкому розумінні сфера громадського харчування включає і некомерційний (соціальний) сектор, оскільки крім підприємств громадського харчування державної, кооперативної та приватної торгівлі охоплює всі форми громадської організації харчування населення в дитячих

домашніх установах, лікарнях, інтернатах, дитячих будинках, школах, шкільних таборах відпочинку та ін.

Сучасний ресторанний бізнес переживає справжні випробовування та дивує своєю стійкістю та згуртованістю. Повномасштабна війна зробила ситуацію на ринку індустрії гостинності надзвичайно складною, вона трансформувалася у неспроможність рестораторів займатися стратегічним плануванням розвитку свого закладу на довгострокову перспективу, а лише на короткий термін.

Сьогодні ринок ресторанного бізнесу зменшився приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. У деяких областях падіння ринку становило понад 50% (Харківській, Миколаївській, Запорізькій, Луганській областях), у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях – падіння до 30%. Разом з тим у західних областях спостерігається позитивна динаміка: у Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях відзначено зростання приблизно на 20%.

Ресторанні інвестори почали вважати міста Західної України вигідними для запуску нового бізнесу. Що стосується експансії за кордон, то таких прикладів поки що небагато. В «Українській ресторанній Асоціації» вважають, що порівняно з багатьма містами України добре почувається ресторанний бізнес у Чернівцях, Львові, Івано-Франківську. У цих містах справи кращі ніж у центральній, східній та південній частинах країни.

Власники ресторанної асоціації розповідають, що до початку літа падіння ринку було значнішим. Але з червня почали відкриватися ресторани у Києві, а також у західних областях. Загалом відкрилося понад 2 тисячі закладів.

Найбільш інтенсивно розвивався ресторанний ринок у Львові – понад 500 нових закладів області з початку війни. З усіх міст Західної України Львів виявився найкосмополітичнішим і найбільш заповненим. Також засновники підкреслили, що некоректно говорити про «релокацію» ресторанів.

За даними системи обліку для ресторанів Poster, українські ресторатори у квітні робили вибір на користь невеликих та більш гнучких форматів: кав'ярень, кафе, пекарень та фастфуду.

Найгіршу динаміку відкриттів у квітні мали бари. Якщо нових кав'ярень та кафе в цей період стало тільки вдвічі менше, ніж у минулому, то кількість нових барів впала в 4 рази, зокрема через заборону продажу алкоголю в багатьох регіонах.

У закладах буде актуальна проста та домашня їжа, оскільки з продуктами для таких страв зараз немає проблем та домашня їжа дешева у собівартості. Італійська та азіатська кухні довгий час були у тренді, але зараз через курс валют імпортовані продукти будуть дорожчими.

Співзасновник «Української ресторанної Асоціації» Софія Коломійцева розповіла, що поки що немає тренду, щоб ресторатори масово вводили в меню українські традиційні страви, хоча вони також бачать попит на просту домашню їжу.

Наразі відбувся чіткий поділ розвитку ресторанного бізнесу залежно від регіону. Про заклади, які розміщені в окупації, поки що не йдеться, оскільки більшість із них закрилася, а якась частина ще намагається якось працювати. Є міста, які сильно постраждали, наприклад Харків, який вважають ресторанним містом. Але там зараз практично зупинилася вся ресторанна діяльність.

У Києві від початку повномасштабної війни третина ресторанів закрита – багато киян так і не повернулися до міста, незважаючи на розгром і відступ російської армії з-під столиці. Таким чином, постійні обстріли, відтік населення, падіння зарплат, відсутність роботи – це все те, що на сьогодні заважає українцям повернутися до колишнього життя та звичок, зокрема відвідувати заклади індустрії гостинності.

Якщо під час карантину люди не могли і не хотіли відвідувати заклади через ризик підхопити коронавірус, то з початком повномасштабної війни в Україні відвідування ресторанів зовсім зникло з порядку денного сотень тисяч

українців. Упевнено можемо сказати, що після перемоги України ресторанний бізнес почне процвітати не лише у західних, центральних областях країни, але і у східних, північних та південних територіях. Лише вірою у перемогу та невтомною працею кожен українець зможе наблизити величний день України.

Що стосується розвитку ресторанного господарства Західного регіону України, здійснено оцінювання основних показників, а саме: кількості підприємств ресторанного господарства, кількості місць в об'єктах ресторанного господарства, забезпеченості населення місцями в об'єктах ресторанного господарства. Результати подано в таблиці 2.1, а також на рис. 2.1, 2.2 та 2.3.

Таблиця 2.1 – Оцінювання розвитку мережі ресторанного бізнесу в регіонах методом рангів

Область	Кількість підприємств ресторанного бізнесу			Кількість місць в об'єктах ресторанного бізнесу (тис.)			Забезпеченість населення місцями в об'єктах ресторанного бізнесу (на 10000 осіб)		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Львівська	682	932	897	104	137	129	409	539	501
Тернопільська	77	93	88	53	69	64	484	585	573
Івано-Франківська	154	202	195	39	51	46	284	355	339
Чернівецька	80	105	98	29	35	31	321	385	365
Закарпатська	181	217	207	27	32	30	220	268	251

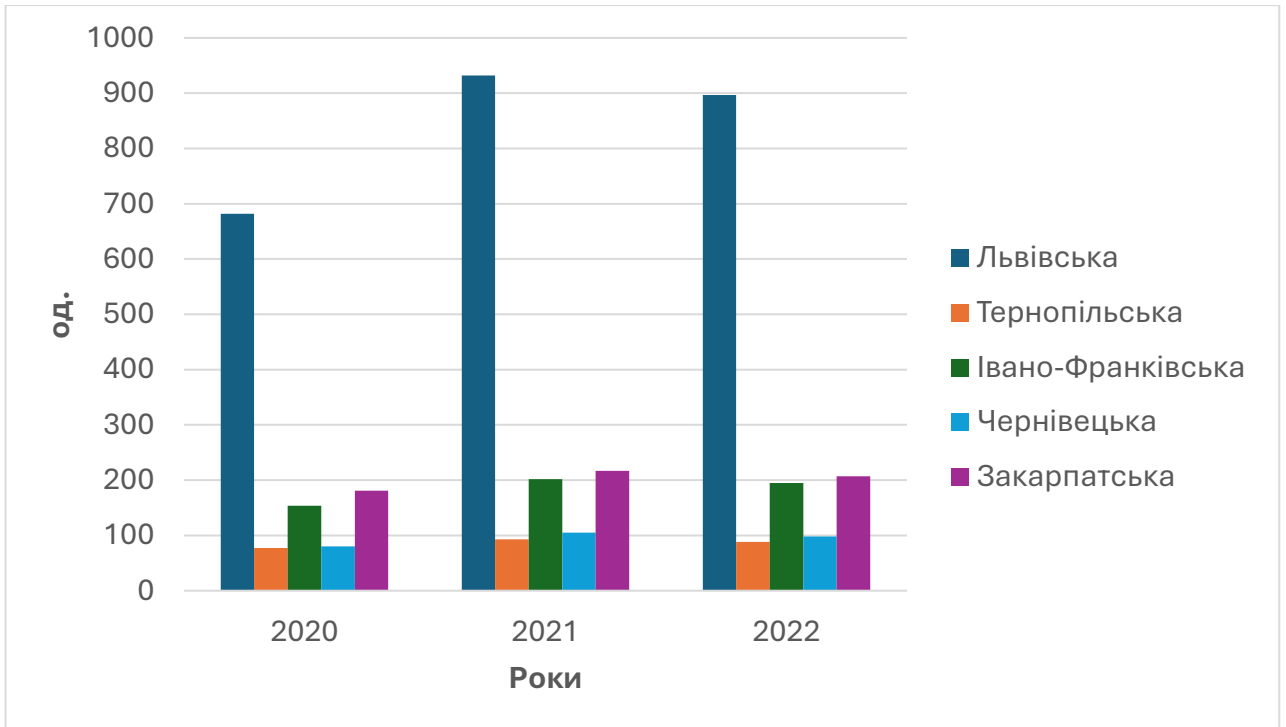


Рисунок 2.1 – Кількість підприємств ресторанного бізнесу

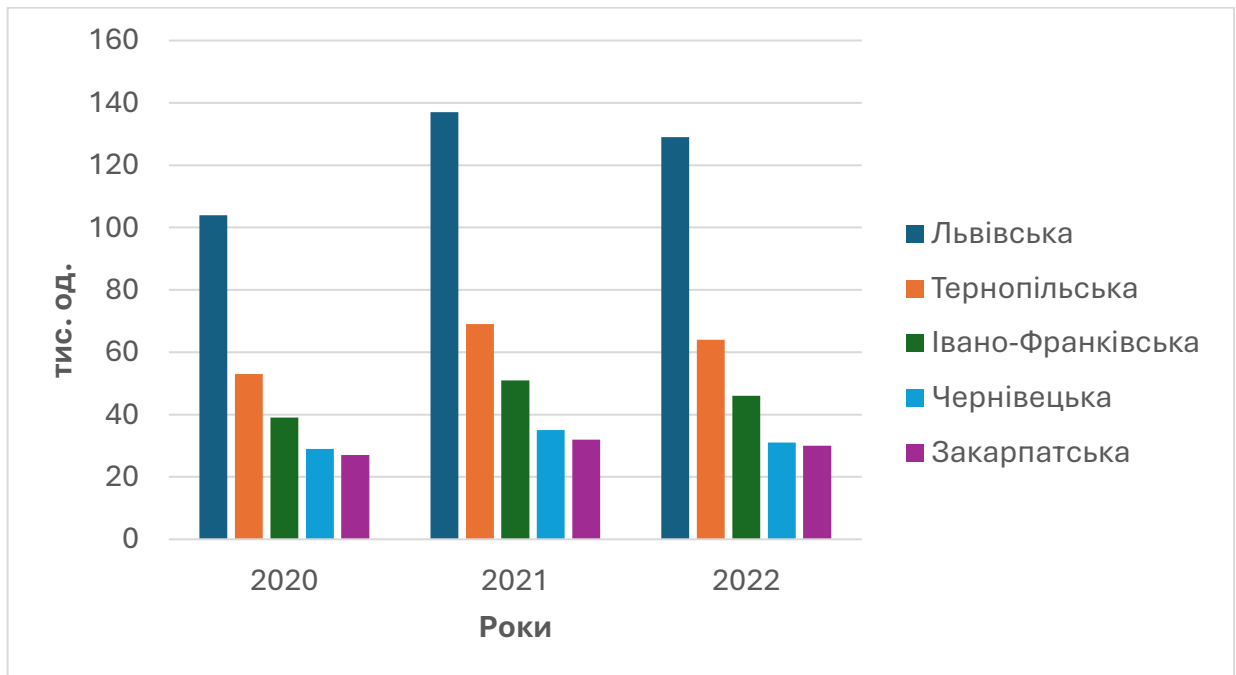


Рисунок 2.2 – Кількість місць в об'єктах ресторанного бізнесу

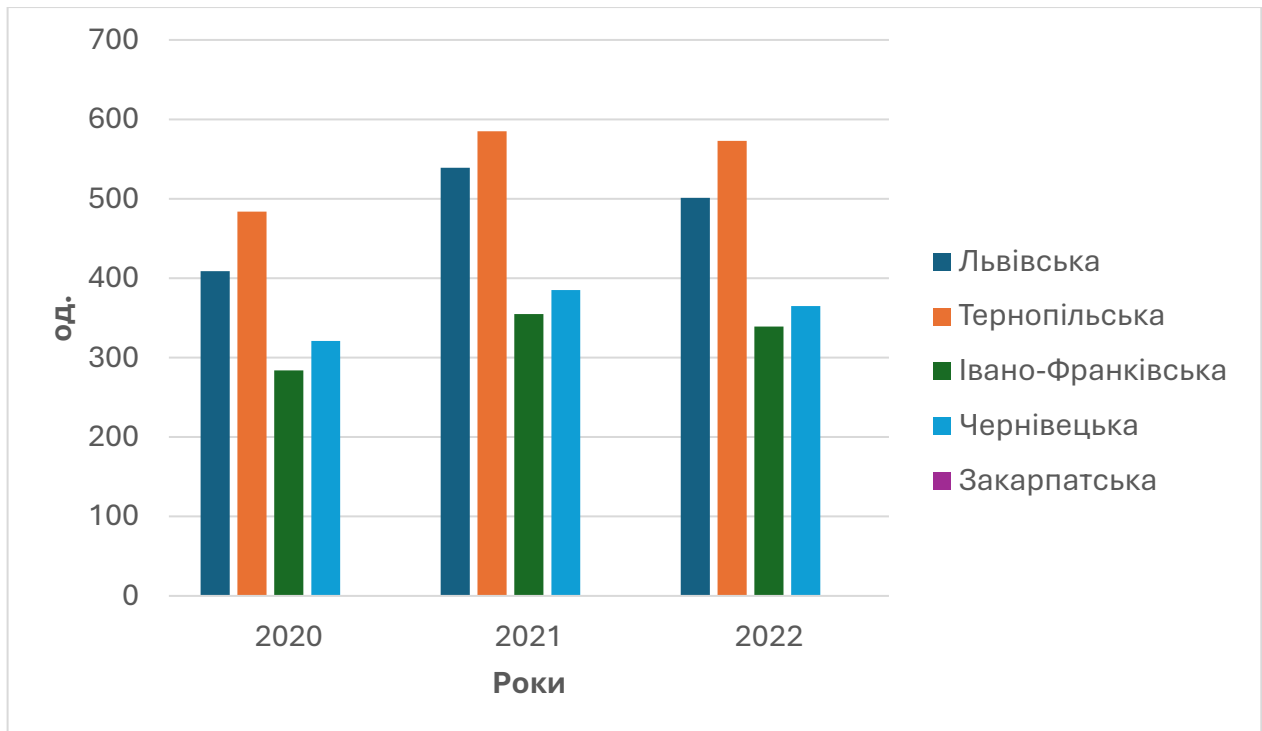


Рисунок 2.3 – Забезпеченість населення місцями в об’єктах ресторанного бізнесу (на 10000 осіб)

Отже, найвищий розвиток ресторанного бізнесу має Львівська область. Саме вона характеризується найбільшою кількістю підприємств ресторанного бізнесу та має високу забезпеченість населення місцями в об’єктах ресторанної сфери. Помірний розвиток ресторанної галузі слід відзначити у Тернопільській та Івано-Франківській областях. Ці області є сприятливі для залучення інвестицій у розвиток галузі, характеризуються середнім рівнем забезпеченості населення підприємствами ресторанного господарства. Низький рівень забезпеченості населення підприємствами харчування мають Чернівецька та Закарпатська області. У них спостерігається тенденція невеликої кількості місць в об’єктах ресторанного бізнесу та мають низьку забезпеченість населення місцями в закладах харчування. Незбалансованість розвитку системи громадського харчування та мережі закладів актуалізує доцільність проведення SWOT-аналізу галузі з метою визначення потенціалу та загроз її розвитку.

У функціонуванні національної системи громадського харчування можна виділити такі сучасні тренди: скорочення мережі за рахунок зменшення чисельності закладів з організаційно-правовою формою юридичних осіб і збільшення чисельності фізичних осіб-суб'єктів господарювання, збільшення фактичного товарообороту та обсягів капітальних інвестицій при незмінній частці ринку. У перспективі високим є потенціал збільшення ринку громадського харчування за рахунок розвитку кафе, закусочних і буфетів, оскільки послуги цих закладів схожі з ресторанными, але за нижчими цінами.

2.2 Загальна характеристика підприємств ресторанного бізнесу та аналіз їх техніко-економічних показників

Піцерія «Маріо» входить до ТОВ «Урслевел» та займається продажем продуктів харчування, алкогольних та не алкогольних напоїв та десертів. Гості цього закладу обслуговуються на достатньо високому рівні, робота піцерії направлена на задоволення настрою та бажань відвідувачів. Заклад насичений українською гостинністю, історією Прикарпатського краю та атмосферою сучасного якісного відпочинку.

В закладі «Маріо» можна підмітити вдале поєднання сучасної атмосфери, апетитної їжі та якісного сервісу. Так як цей заклад відноситься до закладів типу сімейного відпочинку та дозвілля для компанійських груп, відвідувачів порадують порівняно демократичні ціни на їх продукцію.

На сьогоднішній день заклад стилізований під природний інтер'єр, заповнений світлом, теплою та затишною атмосферою, кухня оснащена обладнанням сучасного типу.

В меню піцерії «Маріо» входить італійська, грузинська, українська та східна кухня, також модний напрямок що змішує рецептуру та інгредієнти – ф'южн кухня. Також піцерія займається швидкою доставкою їх продукції.

Можна зателефонувати та замовити доставку кур'єром у будь-який куточок міста.

Адреса закладу: Івано-Франківська обл., місто Івано-Франківськ, площа Міцкевича, будинок 8.

Піцерія займається власною діагностикою та оцінкою ефективної діяльності закладу. Загальна корпоративна система управління підприємством направлена на побудову системи звітності та обліку, сформовані структура та функціональні обов'язки та сама управлінська компанія, створена система звітності та система обліку корпорації, діє політика управління асортиментом та товарна політика, товарознавство, технологічне управління, політика бюджету, політика фінансів, кадрова політика та розвиток персоналу та багато іншого.

Нижче описано організаційну структуру управління піцерії «Маріо». Найвищим за ієрархією є директор, з яким тісно співпрацюють зав. виробництвом та адміністратори зали, працівники технічної служби та головний бухгалтер. (рисунок 2.4).

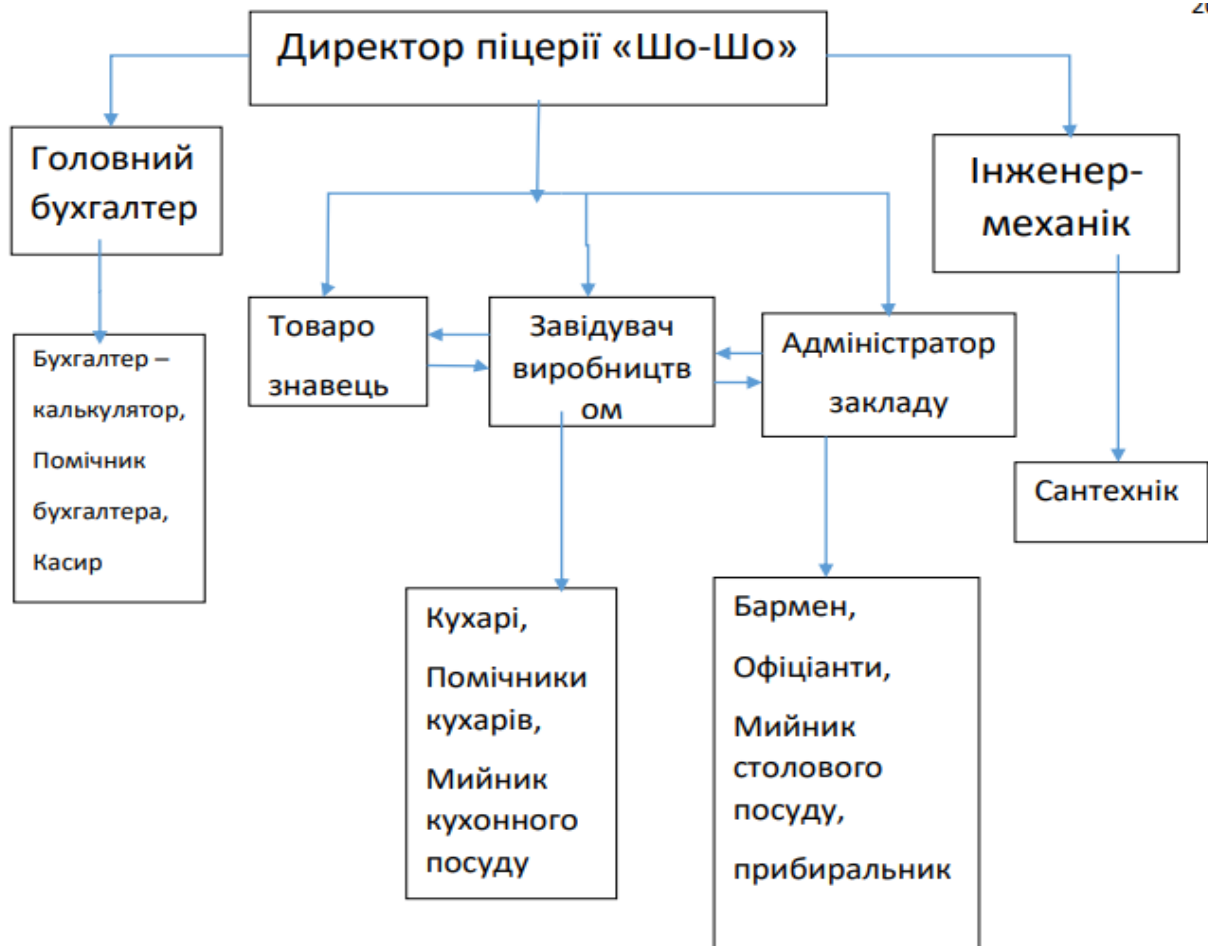


Рисунок 2.4 - Організаційна структура управління піцерії «Маріо»

Розподіл повноважень в компанії. Фінансовий відділ займається розрахунком матеріальних цінностей та фондів, а також підтримка балансу компанії; відділ маркетингу відповідає за розробку та планування маркетингових планів, аналіз продажів, проведення маркетингових досліджень тощо; комерційний відділ співпрацює з постачальниками; департамент персоналу займається питаннями працевлаштування, звільнення та навчання персоналу.

Керівники ресторану безпосередньо виконують вказівки офісу, а також вирішують усі питання, що стосуються функціонування ресторану на місці. Весь процес управляється генеральним директором і власником.

Робота ресторану «Маріо» заключається в наступному: виготовлення та випуск готової та виготовленої продукції, кулінарних виробів, напоїв; обслуговування звичайне та святкувань; кваліфікаційна підготовка кадрів; проведення фінансово-кредитних операцій.

Тож предметом діяльності піцерії «Маріо» є забезпечення високого рівня обслуговування, якісного виготовлення страв. Також піцерія займається розробкою, впровадженням та реалізацією фірмових страв, сезонних страв, страв на загальні свята, забезпеченням фірмовим одягом персоналу, буклетами, бланками меню, посудом, приборами, інвентарем, меблями, необхідним обладнанням, тощо.

Основні цілі піцерії «Маріо»:

- забезпечення якісного рівня обслуговування;
- підтримка та забезпечення задоволеністю праці, зарплатні співробітників;
- підтримка здорової та дружньої атмосфери в колективі;
- тримати планку одного з кращих закладів міста та бути ще кращими.

Можна впевнено констатувати той факт, що піцерія «Маріо» вдало справляється зі своїми цілями втілюючи їх щоденно, тим самим робить відвідувачів щасливими від їх закладу та сервісу.

Для більш глибоко дослідження фінансово-економічного стану підприємства, нами було проведено аналіз основних показників виробничої діяльності за період 2020-2022 рр. та на основі цього побудовано аналітичну таблицю (табл. 2.4). Динаміку показників діяльності піцерії «Маріо» зображено на рис.2.5.

Таблиця 2.4 - Основні економічні показники фінансової діяльності піцерії «Маріо»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення (2021/2020)		Відхилення (2022/2020)	
				±Δ	%	±Δ	%
Дохід від реалізації	2654,1	2965,4	3209,9	311,3	11,7	555,8	20,9

продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.							
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1655,2	1895,3	2217,7	240,1	14,5	562,5	34
Валовий прибуток, тис. грн.	2440	2977,1	4228,4	537,1	22,0	1788,4	73,3

Продовження табл.2.4

Чистий прибуток, тис. грн.	1832,8	2283,3	2010,7	450,5	24,6	177,9	9,7
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	222,4	263,3	317,91	40,90	18,4	95,51	43

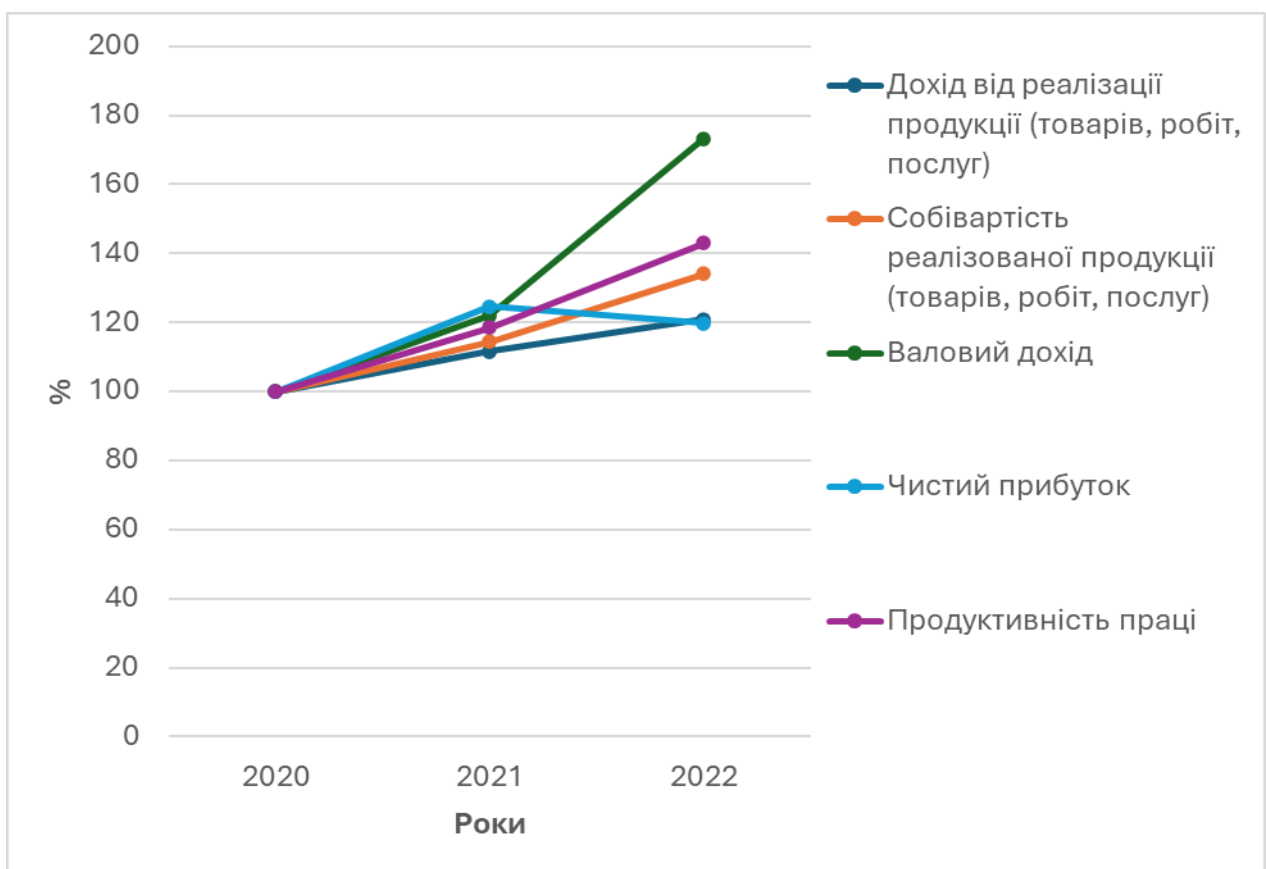


Рисунок 2.5 – Динаміка економічних показників діяльності піцерії «Маріо»

Провівши аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ресторану-піцерії «Маріо» можна спостерігати стабільне зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), який збільшився

впродовж 2020-2022 рр. на 555,8 тис. грн. або на 20,9%. Таке зростання зумовлене збільшенням кількістю наданих послуг, а саме відкриття доставки замовлення.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) також зростає за аналізований період. В 2021 році даний показник зріс на 14,5%, а в 2022 році – на 34% порівняно з 2020 року. Це зумовлено перш за все зростанням цін на сировину і матеріали, дорожчання палива та енергії, а також зростанням фонду заробітної плати.

Валовий прибуток має позитивну тенденцію і зростає протягом аналізованого періоду. В 2021 році він зріс на 22% і в 2022 році – на 73,3%. Піцерія «Маріо» приваблює більше клієнтів і вдало розширює свою клієнтську базу, це призводить до збільшення обсягу продажів і, відповідно, до зростання валового прибутку.

Важливим показником для діяльності піцерії є чистий прибуток, який зростає за 2020-2022 роки. В 2021 році він зріс на 450,5 тис. грн або на 24,6%, а в 2022 році – на 177,9 тис. грн або 9,7% відносно 2020 року. Це зростання зумовлене збільшенням обсягу реалізованої продукції та наданих послуг.

Показник продуктивності праці піцерії «Маріо» має тенденцію до зростання. Бачимо, що в 2021 році показник збільшився на 18,4%, а в 2022 році – на 43% відносно 2020 року. Це зумовлено вдосконаленням системи обслуговування, швидше обслуговування, вивчення побажань клієнтів та їх задоволення призвело до збільшення кількості клієнтів та підвищення продажів.

Показник собівартості реалізованої продукції (товарів, послуг) безпосередньо впливає на конкурентоспроможність і якість послуг, тому проведемо прогнозування даного показника. Прогноз здійснимо за допомогою лінії тренду і зобразимо на рис. 2.6.

На основі отриманих рівнянь наведених на рис. 2.5 визначимо прогнозне значення собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) в 2023

році. Отже, для піцерії «Маріо» собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) у 2023 році становитиме:

$$CB_{2023} = 281,25 \cdot 4 + 1360,2 = 2485,2 \text{ тис. грн.}$$

Можна зробити висновок, що очікується незначне зростання показника.

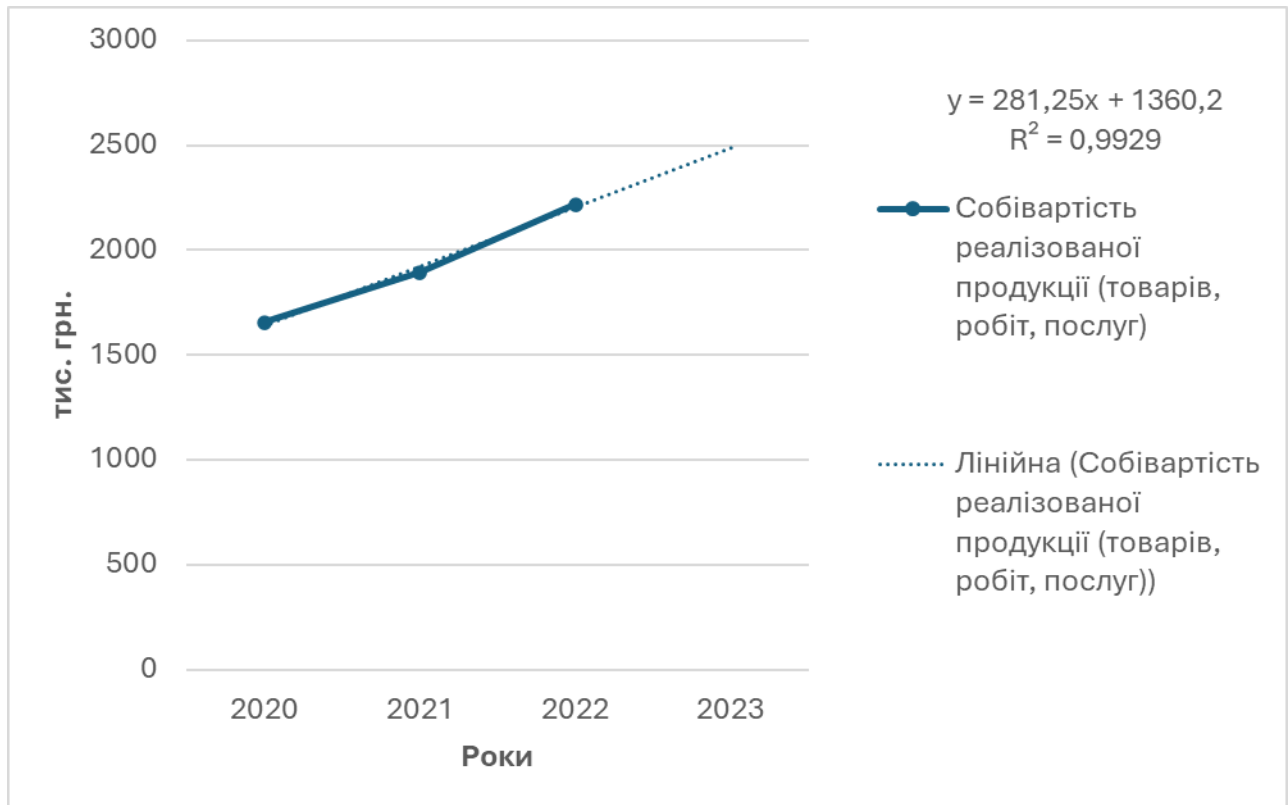


Рисунок 2.5 – Прогноз собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) ресторану-піцерії «Маріо»

Отже, зростання прибутку та валового прибутку може свідчити про фінансову стійкість підприємства. Це означає, що піцерія успішно генерує достатньо прибутку для покриття всіх витрат та залишення додаткових коштів. Узагальнюючи, збільшення економічних показників піцерії «Маріо» свідчить про її успішність, стійкість та здатність високоякісно обслуговувати ринок.

2.3 Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств ресторанного бізнесу

На роботу ресторану впливають фактори внутрішнього середовища, якими можна керувати, наприклад, зарплати, співробітники, фінанси, рецепти, меблі.

З іншого боку, фактори зовнішнього середовища є неконтрольованими, наприклад, правила безпеки, податкові реформи, смаки та доходи споживачів, технології тощо.

Економічні фактори. В даний час рівень інфляції в країні зростає, це впливає на ціни інгредієнтів. У результаті ціни на меню зростають, і більшість часу люди уникають замовляти їжу в ресторані або виходити за покупками.

Наявний дохід споживача є ще одним економічним фактором, який впливає на роботу ресторану. Якщо люди мають більший наявний дохід, вони спілкуватимуться з родиною та друзями та зазвичай замовлятимуть їжу в місцевому чи іншому ресторані.

Соціальні фактори. Є кілька соціальних факторів, які можуть негативно чи позитивно вплинути на ресторанний бізнес. Сучасні люди більше піклуються про здоров'я. Це означає, що вони віддають перевагу органічній їжі замість шкідливої їжі. Цей соціальний фактор може вплинути на меню ресторану. Загалом ресторани обслуговують клієнтів обох типів, тобто гостру або нездорову їжу та любителів органічної їжі, щоб збільшити свою клієнтську базу. Іншим хорошим прикладом є зайнятий спосіб життя людей і робота допізна в офісі. Такі люди постійно зайняті своєю рутиною і не мають часу на повноцінне харчування, тренування або сон. У своєму розпорядку дня вони віддають перевагу фастфуду, газованим напоям і каві. Прикладом інших соціальних факторів є вегетаріанці, любителі домашніх тварин тощо. Тому дуже важко зробити задоволеними всіх типів клієнтів.

Технологічні фактори. Технологія є найбільш динамічним фактором аналізу роботи ресторану. Швидкий розвиток і зміни технологій можуть точно

вплинути на ресторанний бізнес. Можна ближче подивитися на своїх співробітників та інші операції, встановивши керування камерами відеоспостереження за допомогою мобільного телефону. Мало компаній використовують ще ручний реєстр для ведення рахунків ресторанів та інших пов'язаних операцій. Існує кілька програм для управління ресторанами та бухгалтерського обліку з достатньою кількістю опцій і процесів. Якщо це програмне забезпечення використовується належним чином, воно може збільшити потік збільшення та прибутковості.

Фактори навколишнього середовища. Дуже важливо враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище ресторану. Зовнішнє оточення має бути чистим і безпроблемним, щоб клієнти могли легко дістатися ресторану. Необхідно намагатися використовувати переробні матеріали та впроваджувати належну політику поводження з харчовими відходами. Можна жертвувати залишки на благодійність і нужденним. Кожен вплив на навколишнє середовище має вирішальне значення для розширення бізнесу та лояльної клієнтської бази.

Юридичні фактори. Юридичні та місцеві органи можуть впливати на ресторанний бізнес. Ці регуляторні органи часто відвідують різні зони ресторану, наприклад кухню та магазин, щоб перевірити якість та термін придатності різних харчових продуктів, персонал та інші умови гігієни.

Проведемо аналіз основних проблемних питань ресторанного бізнесу і як вони вирішуються або як їх необхідно вирішити у базовому ресторані.

Витрати на оплату праці. Витрати на оплату праці є дуже суттєвими в будь-якому бізнесі, у тому числі і в ресторанному. Тому відповідний контроль керівництва необхідний, у тому числі і оснащення відеозйомками, а ще краще, коли в колективі складуться відкриті відносини, які не приводять до зловживань.

Харчові відходи. Питання харчових відходів – це трагедія для деяких ресторанів, адже багато відходів викидається після кожного прийому їжі.

Можна зменшити харчові відходи, використовуючи якомога більше кожного продукту. Крім цього відповідні служби чи відповідні особи повинні на основі статистичного чи іншого досвіду правильно планувати і контролювати як закупку так і зберігання матеріалів, правильно нормувати порції, тощо.

Зловживання (крадіжки) співробітників. Це не стосується кожного ресторану, але багато ресторанів мають високий рівень крадіжок серед своїх співробітників. Персонал бачить легку їжу і користується нею. Тому повинно бути організованим відстеження витрат на харчування, часто проводити інвентаризацію. Крім того, необхідно пропонувати персоналу їжу до або після зміни, не дотримуючись встановленого меню, оскільки це впливає на контроль витрат.

Плинність кадрів. Більшість власників ресторанів не враховують плинність кадрів, коли думають про прибуток, але це може забрати значну його частину. Ресторанна галузь відома своєю високою плинністю кадрів, тому втрата персоналу не є чимось новим. Це пояснюється тим, що щоразу, коли вам доводиться приймати та навчати нового працівника, це коштує грошей, причому чималих. Тому необхідні деякі кроки, щоб покращити рівень утримання працівників. Це може відбутися за рахунок кращої оплати праці та збільшення виплат. Не можна забувати також про моральний дух співробітників – необхідно добре ставитися до співробітників, висловлюючи подяку за їхню важку роботу. Потрібно пропонувати можливості просування, навчання співробітників, інвестуйте в тренінги лідерства для керівників.

Великий час очікування. Скільки часу клієнтам доводиться чекати на столик або обслуговування у ресторані, впливає на прибуток. Клієнти надто довго чекають від моменту, коли вони спочатку сідають, до моменту, коли офіціант приймає їх замовлення. Це мертвий час, коли немає прибутку. Крім цього кухня працює повільно, і люди чекають своєї їжі. Це спричиняє вузьке місце, і столи не перезавантажуються так швидко. Ще й недостатньо персоналу, щоб подбати про клієнтів. Це не тільки зупиняє зміну столиків, але й створює

невдоволення клієнтів. Тривалий час очікування спричинений загальним поганим обслуговуванням клієнтів. Потрібно тонко налаштувати всі ці процеси, які не працюють належним чином.

Підвищення ціни постачальника. Звичайно добре мати постійних постачальників і слідкувати за їх цінами, якістю, порівнюючи з конкурентами. Питання бухгалтерського обліку.

Проблеми з бухгалтерським обліком можуть впливають на прибуток, якщо немає нікого, хто перевіряє рахунки-фактури на наявність помилок, таких як подвійне нарахування та стягнення плати за їжу, яку ви насправді не отримали. В цьому випадку потрібно комп'ютеризувати весь облік.

Утримання клієнтів. Втримати клієнта дешевше, ніж залучити нового. Проте багато власників ресторанів витрачають свої маркетингові кошти на придбання, а не на утримання. Клієнти мають відчутти що їх цінують, і вони, у свою чергу, забезпечать вам лояльність. Як бонус, ці постійні клієнти розкажуть іншим ресторан, тож це не лише збереже клієнта, а й, можливо, залучить нового. Один із чудових способів підвищити рівень утримання – це запровадити програму винагород за лояльність. Винагородження клієнтів за їхню лояльність приводить до зростання прибутків.

Застарілий веб-сайт. Потенційні клієнти шукають ресторан в Інтернеті. Якщо ваш веб-сайт не оновлений і не зручний для мобільних пристроїв, власник втрачає свій бізнес.

Результати SWOT-аналізу представлено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати SWOT-аналізу діяльності підприємств ресторанного бізнесу

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> - Гарний імідж ресторану - Висококваліфікований управлінський і виробничий персонал - Різноманітне меню - Наявність ексклюзивних фірмових страв 	<ul style="list-style-type: none"> - Нестабільні обсяги реалізації - Недостатньо високий прибуток - Нестача коштів для розвитку і розширення бізнесу - Нестабільні обсяги реалізації послуг

	<ul style="list-style-type: none"> - Орієнтація на задоволення потреб клієнтів - Репутація виробника якісної продукції - Гнучка політика керівництва - Порівняно недорогі початкові матеріали - Хороша репутація у клієнтів - Організація утилізації харчових відходів 	<ul style="list-style-type: none"> - Розширення надання послуг - Слабий контроль за можливим зловживаннями працівників - Плинність кадрів - Високий час очікування - Підвищення ціни постачальників - Питання бухгалтерського обліку - відсутність веб-сайту
Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
	<ul style="list-style-type: none"> - Гарні можливості для диверсифікації виробництва - Розвиток інформаційних технологій - Використання ідей креативних ведучих спеціалістів 	<ul style="list-style-type: none"> - Загроза пандемії - Падіння курсу гривні - Поява нових конкурентів - Зміна політики постачальників. - Збільшення цін на матеріали. - Активізація конкурентних ресторанів
	<ul style="list-style-type: none"> - Використання сучасних схем автоматизації - Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів - Можливість обслуговування додаткових груп - Можливість залучення інвестицій - Пошук шляхів зниження собівартості продукції і послуг 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження репутації - Банкрутство - Збільшення зборів, зростання податків

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для оцінки конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу, оскільки він дозволяє зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Він дозволяє власникам ресторану та менеджменту систематизувати інформацію, визначити ключові аспекти, які впливають на бізнес, і виробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Застосування цього інструмента може сприяти прийняттю обґрунтованих рішень та розвитку дієвих стратегій для розвитку ресторанного бізнесу.

2.4 Аналіз та оцінка конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу

Як уже зазначалось у першому розділі нашого дослідження, проблема оцінки конкурентоспроможності підприємства є складною й комплексною, оскільки складається з безлічі різних факторів. Однак ця оцінка необхідна підприємству для здійснення наступних заходів:

- вироблення основних напрямків створення й вироблення продукції та послуг, що користуються попитом;
- оцінки перспективи продажу конкретних видів виробів та послуг;
- встановлення цін на продукцію, тощо.

На основі проаналізованих у п.1.3. даного дослідження існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна зробити висновок, що апробовані у світовій практиці підходи й методи оцінки конкурентоспроможності підприємства підприємств-виробників не відображають вплив на них або застосування наукових підходів до управління, насамперед, системного, комплексного, відтворювального та нормативного.

Перш ніж планувати діяльність кожного підприємства, необхідно оцінити його конкурентний статус. Це дасть можливість реалістично окреслити напрямки необхідних змін, що сприяють створенню та посиленню конкурентних переваг.

Розглянуті нами методики дозволяють оцінити конкурентні переваги підприємств ресторанного бізнесу, проте слід враховувати той факт, що вдосконалення і розвиток як туристської сфери, так і теорії конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу багато в чому обумовлює необхідність вдосконалення існуючих та розробки нових методик визначення конкурентних переваг ресторанів з метою ефективного впливу на фактори зовнішнього середовища. Слід також враховувати, що кожна методика може бути визначена, виходячи із специфіки як аналізованого підприємства, так і регіону, в якому воно функціонує.

У контексті зазначеного вище, для визначення конкурентоспроможності потрібно провести порівняльний аналіз досліджуваної піцерії «Маріо» та її основних конкурентів.

Дуже важливим фактором мікросередовища є конкуренти. Ресторан «Маріо» має велику кількість прямих і непрямих конкурентів, бо в місті Івано-Франківськ функціонує багато ресторанів, які надають подібні послуги, а саме пропонують страви класичної європейської, італійської, японської кухонь, з високим рівнем якості продукції і обслуговування.

Ресторан «Маріо» має високі конкурентні позиції у місті відповідно до відгуків клієнтів.

Головними конкурентами ресторану-піцерії «Маріо» є піцерія «Pronto-Pizza», піцерія «Провінція» та інші. По-перше, усі ці заклади як і ресторан-піцерія «Маріо» знаходяться в тому самому районі міста Івано-Франківська, по-друге усі ці конкуренти, також, спеціалізуються на італійській та європейській кухні, по-третє також надають споживачам послугу дитячої кімнати.

Порівняльний аналізу конкурентоспроможності ресторанних послуг подано у таблиці 2.6 за бальним методом оцінки експертами. Порівняльний аналіз дозволяє кількісно оцінити внесок різних складових якості в спільну думку споживача про якість досліджуваного об'єкта та відповідних ресторанів-конкурентів. Експерти оцінювали кожен параметр за 5-ти бальною шкалою, після чого формувався середній бал для обраних критеріїв та заокруглювався до цілого числа.

Таблиця 2.6 – Матриця оцінки конкурентоспроможності послуг ресторанів

Фактори конкурентоспроможності	Експертна оцінка			Ранг фактора	Інтегральний показник		
	Ресторан				Ресторан		
	Маріо	Pronto-Pizza	Провінція		Маріо	Pronto-Pizza	Провінція
Розташування	4	5	4	0,07	0,28	0,35	0,28
Інтер'єр ресторану	4	4	5	0,10	0,4	0,4	0,5
Меню, кухня	5	3	4	0,17	0,85	0,51	0,68
Якість обслуговування	4	3	4	0,15	0,6	0,45	0,6
Чистота	4	2	3	0,10	0,4	0,2	0,3
Ціни	5	4	4	0,10	0,5	0,4	0,4
Популярність, репутація	4	4	3	0,11	0,44	0,44	0,33
Режим роботи	4	4	3	0,09	0,36	0,36	0,27
Паркувальна зона	5	3	3	0,06	0,3	0,18	0,18
Кількість посадкових місць	3	4	5	0,05	0,15	0,2	0,25
Сумарна оцінка	42	35	39	1,0	4,28	3,49	3,79
<i>Коефіцієнт конкурентоспроможності</i>					1	0,79	0,86

Провівши аналіз конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу, побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.6).



Рисунок 2.6 – Багатокутник конкурентоспроможності ресторанів

Експертна оцінка від 0 до 5 - це числовий показник, який використовується для вираження експертної думки чи оцінки щодо якої-небудь характеристики, події чи ситуації. Ця шкала може мати різний зміст в залежності від контексту, але загальною є її розширення від найнижчого значення 0 (або 1) до найвищого 5.

Основні варіанти інтерпретації на шкалі від 0 до 5:

- **0 або 1:** Зазвичай вказує на найнижчий рівень, найгірші умови чи найнижчий рівень задоволеності. Наприклад, може вказувати на відсутність, відмінність чи неприйнятність.
- **3:** Часто вважається середнім значенням. Це може вказувати на середню якість, середній рівень задоволеності чи середню важливість.
- **5:** Вказує на найвищий рівень, найкращі умови чи максимальне задоволення. Це може вказувати на високу якість, ідеальні умови чи максимальну важливість.

Ранг фактора вказує на його місце або позицію в ієрархії чи порядку важливості відносно інших факторів. Зазвичай, ранг фактора визначається порівнянням його впливу, важливості або ефективності в порівнянні з іншими факторами. Чим вищий ранг, тим більше важливим вважається відповідний фактор. Сума рангів дорівнює 1,0.

Сумарна оцінка представляє собою суму інтегральних показників для кожного ресторану. Коефіцієнт конкурентоспроможності є нормалізованою величиною, що дозволяє порівнювати конкурентоспроможність ресторанів. У цьому випадку, ресторан «Маріо» має коефіцієнт – 1.0, «Pronto-Pizza» - 0.79, «Провінція» - 0.86.

Ресторани та їхні послуги, які були об'єктом аналізу, користуються значною популярністю та репутацією як хороші заклади в досліджуваному мікрорайоні міста. Ці ресторани пропонують різноманітний асортимент основних та додаткових послуг.

Піцерія «Маріо» займає лідируючу позицію серед своїх головних конкурентів, ресторан випереджає конкурентів за такими позиціями: меню та кухня, цінова політика та хороша паркувальна зона.

Між сильними сторонами ресторанів, які були проаналізовані, слід відзначити наступне: привабливе місцезнаходження, розширений спектр додаткових послуг, ефективне співвідношення ціни та якості наданих послуг і індивідуальний підхід до кожного гостя.

Для покращення своєї ситуації, збільшення середньорічного завантаження та підсилення слабких сторін ресторанам розумно зосередити увагу на аспектах, таких як якість обслуговування, розширення кількості посадкових місць та підтримання високого стандарту чистоти.

Висновки до розділу 2

Проведено дослідження ринку ресторанного бізнесу в Україні, який показав що ресторанний бізнес має свої регіональні особливості. Західний регіон характеризується високим розвитком ресторанної галузі. З кожним роком все більше відкривається унікальних концептуальних закладів харчування. Незважаючи, на епідемію COVID-19, яка значно перешкоджає розвитку галузі, більшість рестораторів України намагаються втримати свої позиції на ринку ресторанних послуг, дотримуючись санітарних вимог карантину. Багато закладів України переорієнтували свою роботу на видачу замовлень з собою та доставку. Сьогодні ринок ресторанного бізнесу зменшився приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. У деяких областях падіння ринку становило понад 50% (Харківській, Миколаївській, Запорізькій, Луганській областях), у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях – падіння до 30%. Разом з тим у західних областях спостерігається позитивна динаміка: у Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях відзначено зростання приблизно на 20%.

Наведено загальну характеристику ресторану-піцерії «Маріо». Піцерія займається розробкою, впровадженням та реалізацією фірмових страв, сезонних страв, страв на загальні свята, забезпеченням фірмовим одягом персоналу, буклетами, бланками меню, посудом, приборами, інвентарем, меблями, необхідним обладнанням, тощо.

Проведено аналіз основних економічних показників діяльності піцерії «Маріо» за 2020-2022 рр., який показав зростання прибутку та валового прибутку може свідчити про фінансову стійкість підприємства. Це означає, що піцерія успішно генерує достатньо прибутку для покриття всіх витрат та залишення додаткових коштів. Зростання економічних показників піцерії «Маріо» свідчить про її успішність, стійкість та здатність високоякісно обслуговувати ринок.

Здійснено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств ресторанного бізнесу за допомогою SWOT-аналізу, який є ефективним інструментом для оцінки конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Він дозволяє власникам ресторану та менеджменту систематизувати інформацію, визначити ключові аспекти, які впливають на бізнес, і виробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Застосування цього інструмента може сприяти прийняттю обґрунтованих рішень та розвитку дієвих стратегій для розвитку ресторанного бізнесу.

Проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу. Головними конкурентами піцерії «Маріо» є піцерія «Pronto-Pizza» та піцерія «Провінція», оскільки вони знаходяться в тому самому районі міста Івано-Франківська, по-друге усі ці конкуренти, також, спеціалізуються на італійській та європейській кухні, по-третє також надають споживачам послугу дитячої кімнати.

За допомогою експертів зроблено бальну оцінку факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу, а також визначено їхню вагомість. В результаті пораховано інтегральний показник конкурентоспроможності послуг досліджуваних ресторанів. Визначено, що піцерія «Маріо» займає лідируючі позиції серед конкурентів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

3.1 Дослідження ресторанних комп'ютерних POS-систем

У сучасній індустрії громадського харчування, що швидко розвивається, ресторанні комп'ютерні системи є життєво важливим інструментом для ведення ресторанного бізнесу, що розвивається. Справедливо сказати, що більшість рестораторів приходять у бізнес через любов до їжі та обслуговування, а не через любов до технологій.

Але, як і в більшості галузей промисловості, неможливо уникнути ролі, яку сьогодні відіграють передові комп'ютерні технології в сфері громадського харчування.

Автоматизація ресторанів – процес зовсім не новий. Випуск різноманітних програмних продуктів почався разом з активним розвитком Інтернету, в дев'яності роки. Але ніщо не стоїть на місці. Нові часи породжують нові технології. Нові технології спричиняють пошук нових рішень. Зараз у всіх сферах життя все більше місць завойовують різноманітні мобільні пристрої.

Отже, що таке ресторанна система POS? Аббревіатура POS має два значення Point of Sale (точка продажу) або Point of Service (точка обслуговування), що в принципі в багатьох об'єктах рівноцінно.

Комп'ютерна система ресторану насправді є POS-системою, яка поєднує в собі касовий апарат, систему управління запасами, інструмент звітності та аналітики та платформу управління співробітниками. Поєднання всіх цих функцій в одному інструменті спрощує технологічні потреби для власників бізнесу, водночас надаючи взаємопов'язану систему, яка дає ресторану більш значний шанс на довгостроковий успіх. Іншими словами, це сервіс, який

допомагає автоматизувати безліч бізнес-процесів, що проходять у ресторани чи столовій, кафе чи барі.

POS-система ресторану – це програма, яка використовується для відстеження продажів, грошових потоків та запасів продуктів харчування. Це допомагає власникам ресторанів в управлінні своїм бізнесом, спрощуючи процес ведення бухгалтерії. Використання POS-систем не зменшить кількість офіціантів або співробітників, але усуне ускладнення в процесі обробки великої кількості замовлень або не зменшить використання запасів.

Дослідження ринку ресторанних послуг комп'ютерною компанією myservername.com показало особливості вимог до POS-системи ресторану серед власників ресторанного бізнесу (табл. 3.1 і рис. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вимоги до POS-системи ресторану серед власників ресторанного бізнесу

Вимог до POS-системи	% власників ресторанів
Управління запасами	48
Відстеження звітів про продажі	33
Керування співробітниками	22
Сумісність з планшетом	17
Друк квитанції	15
Побудова меню	13
Інтеграція бухгалтерського обліку	12
Простий у використанні	11
Кредитна картка для обробки	9

*Джерело https://uk.myservername.com/6-best-restaurant-pos-systems-2021#1_Nobly

Це дослідження свідчить, що управління запасами є головною функцією, і його вимагають 48% власників ресторанів. Також серед основних вимог є відстеження звітів про продажі (33%) і керування співробітниками (22%).

POS-системи бувають з хмарним програмне забезпечення або локальним програмним забезпеченням.

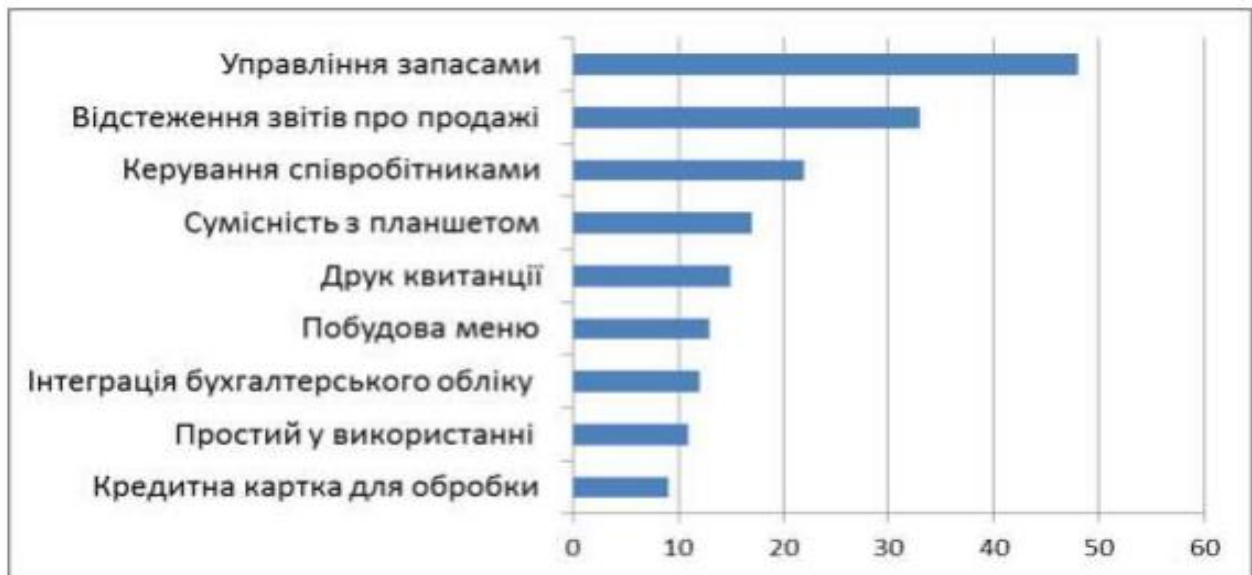


Рисунок 3.1 – Вимоги власників ресторанного бізнесу до POS-системи ресторану

Сьогодні такий підхід виглядає абсолютно архаїчним. Програмне забезпечення зазвичай оплачується через щомісячну абонентську плату, і його рідко встановлюють у фізичних межах підприємства. Замість цього він працює на сервері в центрі обробки даних, яким керує постачальник або який орендує стороння компанія. Ці центри обробки даних називаються «хмарою». Щоб отримати доступ до програмного забезпечення, необхідно увійти в нього з будь-якого веб-браузера. У випадку POS-системи, імовірно, потрібно буде встановити супутню програму на будь-якому пристрої (планшети iOS і Android), який використовується як реєстратор. Такий підхід позбавить ресторан від клопоту, пов'язаного зі встановленням програмного забезпечення на його пристроях, виконанням складних процесів оновлення або потреби бути у бізнесі, щоб отримати доступ до системи POS.

Важливо відзначити деякі інші переваги хмарного програмного забезпечення, які є особливо корисними для незалежних власників ресторанів:

- Безкоштовні оновлення.

Завдяки щомісячній передплаті ви зазвичай отримуємо безкоштовні оновлення програмного забезпечення. З локальним програмним забезпеченням потрібно платити за кожну нову версію програмного забезпечення. Керована безпека POS-системи працює з конфіденційними даними клієнтів. Завдяки хмарі безпекою даних керує постачальник програмного забезпечення, що значно полегшує життя ресторану. З локальним програмним забезпеченням це, як правило, відповідальність ресторану.

- Більша простота використання.

Хмарне програмне забезпечення та мобільні POS-системи зазвичай мають більш сучасний дизайн, яким персоналу легше користуватися. Локальне програмне забезпечення, як правило, застаріле із застарілим і надто складним інтерфейсом користувача. Для незалежного власника ресторану немає причин розглядати локальне програмне забезпечення, оскільки хмарне надає більше можливостей за менших фінансових інвестицій із меншою кількістю головного болю та клопоту. Маючи це на увазі, давайте розглянемо конкретну функціональність, на яку слід звернути увагу, порівнюючи POS-системи ресторанів одна з одною.

Вибираючи систему POS-ресторану, особливостями, які слід враховувати, є швидкий інтерфейс та швидке оформлення замовлення, управління запасами, простота використання, хороші можливості звітування, простота процесу встановлення та налаштування меню, а також функції управління та бронювання столиків.

3.2. Запровадження системи автоматизації підприємств ресторанного бізнесу

Системи автоматизації ресторану – це комплексне вирішення для налаштування роботи нашого ресторану-піцерії «Маріо». Вона повинна охопити загальний складський і фінансовий облік, каси-термінали й

приєднуване обладнання для обслуговування гостей і дотримання податкового обліку.

Комп'ютеризацією ресторану необхідно намагатися максимально автоматизувати роботу закладу, щоб мати більше часу на аналіз статистики, поліпшення сервісу, продумування нового меню й масштабування бізнесу. Автоматизація ресторану найкраще впроваджувати ще до відкриття закладу, цим можна знизити витрати, вирахувати реальні видатки й виявити «слабкі місця» закладу вже на початковому етапі його функціонування. Це дає повний контроль над роботою кухні, залу, складу, кас і бухгалтерії. Перш ніж вибрати систему автоматизації ресторану, треба зрозуміти, як вона працює і що рекомендує ринок.

На ринку існує дуже багато різних систем комп'ютеризації ресторанів, які відрізняються величиною охопту бізнесу, системами налагодження (платформами) і, звичайно, цінами обслуговування, хмарним або локальним програмним забезпеченням. Проведемо аналіз POS-системи ресторанів, які доступні на ринку.

Автоматизація ресторану допомагає:

- значно підвищити ефективність роботи ресторану;
- підвищити швидкість і якість обслуговування гостей;
- не допустити зловживань і крадіжок з боку персоналу;
- відстежувати продаж і будувати ефективні маркетингові стратегії;
- аналізувати витрати складу, щоб уникнути зайвих списань;
- приймати кращі рішення для ведення бізнесу.

Насамперед це програмне забезпечення для ресторану (ПЗ для ресторанів), яке встановлюють на планшети, моноблоки й ноутбуки.

Система охоплює також усі під'єднані модулі: принтери звичайних і фіскальних чеків, сканери штрих-кодів, грошові шухляди, банківські термінали та все обладнання для надсилання даних до податкової згідно з вимогами нових


реєстраторів розрахункових операцій (РРО) та для коректної роботи з ліцензіями, якщо планується продавати алкоголь.

Вибір обладнання прямо залежить від бюджету й формату закладу. Власникам деяких закладів буде достатньо й одного терміналу біля стійки для замовлень, тимчасом як іншим потрібно по два термінали на кожному поверсі та ще два – біля бару. Ринок POS-систем є великим, багато фірм пропонують свої системи. Проведемо дослідження ринку POS-систем для реалізації у ресторані «Маріо» (табл. 3.2).

Для реалізації в ресторані «Соната» вибираємо найбільш спеціалізовану і ощадну програму Poster Pro. Дана система є добре відпрацьована і нею користуються більше 50 тис. клієнтів. Комп'ютерна платформа Poster Pro складається з семи модулів: зал, кухня, бар, склад каса, бухгалтерія, менеджмент. Крім цього розробники POS-системи мають можливість доповнити програмне забезпечення модулями керування замовленням і керування кур'єрами. Дані модулі розраховані на організацію служби доставки їжі.

Таблиця 3.2 – Дослідження ринку POS-систем для ресторанів

POS-системи	Найкраще для	Платформа	Рішення для	Ціна
Шляхетно 	Малий бізнес	Windows, Mac	Кафе, бар, ресторан, перукарня, роздрібна торгівля	\$51 на місяць для першого реєстру плюс \$32,7 на місяць для додаткових реєстрів.
Touch Bistro 	Малий бізнес	Windows, Mac, Linux	Ресторан, швидке обслуговування, паб та нічний клуб, фургон та пивоварня	Індивідуально: \$ 64 на місяць, група: \$58,78 на місяць
Тост POS 	Малий, середній та великий бізнес	Windows, Mac, Linux	Вишукані страви, бар та нічний клуб, кафе та хлібобулочні, повсякденні обіди	Програмне забезпечення: \$79 / термінал Встановлення: починається з \$499. Платежі: проста фіксована ставка
Light Speed 	Малий, середній та великий бізнес	Windows, Mac, Linux	Швидке обслуговування, кафе ресторан, бар, ресторан готелю	Починається з \$103,18 на місяць.

Poster Pro	Малий, середній бізнес	Windows, Mac, Андроїд	Ресторан, кафе	1 620 грн./міс.
SERVIO POS	Малий, середній та великий бізнес	Windows, Mac	Кафе, бар, ресторан, перукарня, роздрібна торгівля	350 грн./термінал
 SMART КАФЕ	Малий бізнес	Windows Андроїд	Ресторан, кафе, бар	1750 грн./міс.

Вказана програма автоматизації Poster Pro – це сучасне надійне рішення для ефективного керування рестораном, налаштування всіх процесів господарської діяльності і обслуговування клієнтів. Вона містить весь необхідний набір інструментів для управління рестораном, ведення обліку, контролю дій співробітників. Програма дозволяє швидко вирішувати завдання, які раніше вимагали багато часу і праці – формування звітності за різними показниками роботи, оновлення меню ресторану, структурування бази клієнтів, зміни в ціновій політиці, впровадження програм лояльності та багато іншого. Всі операції ведуться в електронному режимі з використанням хмарного програмного забезпечення з можливістю управління з будь-якої точки планети.



Рисунок 3.2 – Система автоматизації ресторану Poster Pro

Характеристика системи автоматизації ресторану Poster Pro:

Зал

Офіціант приймає замовлення і вносить дані на термінал. Дуже зручно, якщо застосунок терміналу встановлено на планшеті: офіціант може віддати замовлення на кухню чи бар, не відходячи від столика з гостями. У такому разі ризик увести неправильну позицію мінімальний.

Кухня

Замовлення з терміналу потрапляє на кухню, де над ним негайно починають працювати. Є два способи передати замовлення: друкований «бігунець» чи текст на екрані, де можна ще й подивитися технологічну карту зі складниками страви.

Бар

Як і в ситуації з кухнею, замовлення напоїв з терміналу офіціанта передаються до бару (або ж сам бармен приймає замовлення за стійкою). Замовлення готують і віддають безпосередньо гостям або офіціантові. Коли розкorkовують марковану пляшку, система неодмінно це фіксує, щоб бармен не мав змоги розливати «свій» алкоголь.

Склад

Усе доставлене на склад вноситься в систему обліку, де списується як інгредієнти страв під час підготування замовлень на кухні й у барі. Списання відбувається згідно з технологічними картами, що створює шефкухар ресторану.

Каса

Коли замовлення готове й гості просять рахунок, видруковується пре чек, який офіціант віддає гостям. Відвідувачі вибирають зручний спосіб оплати, і тільки потім їм видають фіскальний чек. Дані про транзакцію передаються через ПРРО або «залізне» РРО в податкову. За допомогою терміналу також можна відкривати й закривати касові зміни, проводити інкасацію та формувати Z-звіт.

Бухгалтерія

Усі дані системи у вигляді зрозумілих графіків і налаштовуваних звітів можна подивитися в адмінпанелі для власників. Бухгалтерію можна вести як у системі автоматизації, так і в популярнішій серед бухгалтерів 1С, імпортуючи туди всю потрібну інформацію.

Менеджмент

У системі автоматизації можна вести облік робочого часу персоналу: скільки змін, скільки годин відпрацював кожен працівник, скільки чеків виписав, на яку суму тощо. Також можна побачити найпопулярніші позиції меню, піковий час завантаження залу та ще багато іншого, що допоможе підвищити ефективність роботи закладу.

Для запровадження комп'ютерної системи автоматизації ресторану «Соната» необхідно наступне обладнання (табл.3.3).

Таблиця 3.3 - Перелік обладнання для реалізації комп'ютерної системи автоматизації ресторану «Маріо»

Обладнання	Ціна (грн)	Примітка
Комп'ютерне обладнання ресторану (бухгалтерія)*	-	*Наявне
Базове обладнання з фіскалізацією:** - Планшет Samsung Galaxy Tab A7 10.4 - Фіскальний реєстратор Mini FP54.01E - Роутер Keenetic Omni - Підставка для планшета	25800	** Забезпечить компанія Poster
Принтер чеків Sam4s Ellix 50DB Ethernet	5100	
Платіжний термінал Ingenico iPP350 Ethernet (Windows)	400	
Всього	31300	

Комп'ютеризація ресторану в першу чергу означає мобільність. Однією з великих переваг мобільної Poster Pro-системи є, звичайно, її притаманна мобільність. Мобільність означає ефективність. Обслуговуючий персонал може забути про написання замовлень на папері, обробку цих замовлень на касі та відправку на кухню. Натомість оснащення персоналу iPad дозволить надсилати

зручні для читання цифрові квитанції про замовлення на кухню чи бар у режимі реального часу. Цей спрощений процес дозволяє персоналу зосередитися на створенні незабутнього досвіду для клієнтів, а не на логистиці. Ні паперу, ні метушні. Швидко обробляється замовлення клієнтів будь-де.

Poster працює за моделлю передплати – здійсніть помісячну оплату чи заощадьте у разі оплати за рік. Перші 15 днів безкоштовно.

Poster Pro дозволяє розширення послуг ресторану – упровадження меню для самостійного замовлення. Меню для самостійного замовлення – ідеальне рішення для ресторанів, які хочуть запропонувати швидке обслуговування. iPad за обіднім столом дозволяє клієнтам самостійно робити замовлення.

Що краще, так це те, що клієнти отримують короткий огляд деталей свого замовлення. Можливість персоналізувати цифрове меню за допомогою високоякісних фотографій допомагає збільшити середню суму грошей, яку витрачає клієнт. Крім того, меню самостійного замовлення допомагає мінімізувати помилки замовлення. Суть полягає в тому, що меню для самостійного замовлення – це швидкий і дієвий спосіб збільшити продажі, одночасно покращуючи взаємодію з клієнтами.

Отже, комп'ютеризація ресторану «Соната» вимагає додаткових капіталовкладень ресторану в сумі 31300 грн. і щомісячної оплати за обслуговування програмного забезпечення 1620 грн. Окупність капіталовкладень за даними фірми Poster становить від 6 місяців до 1 року.

3.3 Застосування ІТ-технологій для підвищення конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу

Інноваційна активність є ключовим елементом для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку і його здатності до росту та розвитку. Ця активність включає в себе впровадження нових ідей, технологій, продуктів, процесів та методів у діяльність підприємства з метою покращення

якості продукції та послуг, зниження вартості виробництва, підвищення продуктивності та здатності задовольняти потреби споживачів. Впровадження нових ідей, технологій та продуктів є важливою складовою розвитку бізнесу і суспільства загалом. Цей процес дозволяє покращити ефективність, інноваційність та конкурентоспроможність. Інновації стали невід'ємною частиною сучасної економіки, і підприємства, які активно впроваджують новаторські підходи і технології, мають переваги порівняно з конкурентами.

Також слід відзначити, що характеристики та якість послуг часто важко виміряти і оцінити, оскільки вони можуть бути суб'єктивними і залежати від сприйняття клієнтів. Тому компанії, які надають послуги, часто зосереджуються на покращенні взаємодії з клієнтами, підвищенні рівня задоволеності та розробці ефективних стратегій маркетингу для привертання та утримання клієнтів.

Нами запропоновано застосування наступних ІТ-технологій для забезпечення конкурентних переваг підприємства ресторанного бізнесу:

1. Застосування енергетичного менеджменту. Сьогоднішні реалії диктують необхідність прийняття заходів для економії витрат в управлінні споживанням енергії. Тут також необхідним є використання технологій та практик, що дозволяють знизити споживання енергії без втрати продуктивності. Це може включати в себе вдосконалення процесів, утеплення будівель, використання більш ефективного устаткування і т. д. Деякі готельні об'єкти включають інтелектуальні системи освітлення та контролю температури, а також використання малопотужних пристроїв, таких як світлодіодні світильники. Менеджменту організації також необхідно розглянути можливість використання альтернативних та відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна, вітрова, гідроенергетика і інші, з метою зменшення залежності від традиційних, обмежених ресурсів. Технології Інтернету речей можуть значно розширити сферу застосування енергозберігаючих систем.

Ефективний енергетичний менеджмент є важливим для забезпечення стійкого розвитку суспільства, зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та економію коштів. Він також сприяє забезпеченню енергетичної безпеки та зниженню викидів парникових газів.

2. Автоматизація надання послуг.

Автоматизація надання послуг у ресторанах і готелях є важливим аспектом сучасного ресторанного бізнесу. Вона сприяє покращенню якості обслуговування, оптимізації робочих процесів та забезпечує більш зручний досвід для гостей.

Використання онлайн-систем бронювання дозволяє гостям зручно забронювати столик у ресторані або номер у готелі через Інтернет. Це зменшує навантаження на персонал і дозволяє керувати завантаженістю закладу. Розробка власного мобільного додатка для ресторану дозволяє гостям замовляти страви, послуги, а також користуватися іншими зручностями через смартфони.

Автоматизація надання послуг може покращити якість обслуговування, зменшити витрати та підвищити задоволення гостей, що в свою чергу може призвести до підвищення прибутковості вашого готелю чи ресторану.

3. Використання програм доповненої реальності.

Використання програм доповненої реальності (AR) у ресторанах може додати новий рівень інтерактивності та зручності для гостей і клієнтів. Цю технологію можна використовувати, щоб надавати гостям такі послуги, як цифрові екскурсії, попередній перегляд середовища кімнати чи певного приміщення (наприклад, декору, зручностей тощо), послуги негайного перекладу вивісок та інших письмових матеріалів, інтерактивне меню ресторану з попереднім переглядом страв. За допомогою мобільних додатків з AR можна надавати гостям можливість віртуально оглянути ресторани, лобі та інші приміщення перед бронюванням. Це допомагає гостям краще оцінити свій вибір і знижує можливість незадоволеності. Ресторани можуть використовувати

віртуальну реальність для покращення досвіду сприйняття вигляду їжі. Наприклад, через додаток доповненої реальності клієнти можуть переглядати віртуальні меню з додатковими інформацією про страви, рецепти та рекомендації щодо вибору страв чи напоїв. Доповнена чи віртуальна реальність також може надавати додаткову інформацію про місцеві визначні пам'ятки та події.

З використанням AR ресторани можуть забезпечити більше інтерактивності, цікавості та комфорту для своїх гостей і клієнтів, що, в свою чергу, може призвести до покращення загального досвіду та збільшення відвідуваності.

4. Використання програм та додатків для постійних клієнтів.

Створення програм лояльності, які дозволяють клієнтам збирати бонуси, знижки, подарунки або безкоштовні послуги при кожному візиті. Програми лояльності можуть бути інтегровані в мобільні додатки. Важливо надавати можливість клієнтам створювати особистий кабінет в додатку, де вони могли б переглядати історію своїх візитів, бонуси, акції та персональні рекомендації.

Необхідно дати можливість клієнтам здійснювати бронювання столиків у ресторані через мобільний додаток - використати функцію онлайн-чек-ін і чек-аут для зручності гостей. А також важливо дати клієнтам можливість замовляти їжу до свого номера готелю або столики у ресторані через мобільний додаток, забезпечити можливість налаштовувати замовлення відповідно до особистих вподобань.

Програми та додатки для постійних клієнтів допомагають зберігати та зміцнювати лояльність клієнтів, підвищувати їхню участь та створювати більше можливостей для взаємодії між вашим бізнесом і клієнтами.

5. Прогнозна аналітика.

Прогнозна аналітика для ресторану є важливим інструментом, який допомагає управлінню рестораном приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати витрати та підвищувати прибутковість.

Використання даних про минулі продажі, сезонні варіації та інші фактори для прогнозування попиту на різні страви та напої. Це допоможе оптимізувати запаси та замовлення інгредієнтів, а також встановити оптимальні ціни на страви та напої.

Застосування прогнозної аналітики допомагає ресторанам оптимізувати свою діяльність, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та покращення обслуговування клієнтів, що в кінцевому підсумку може позитивно вплинути на їхню прибутковість і конкурентоспроможність.

Сьогодні цифрові платформи – це передовий формат для побудови бізнес моделей, які дозволяють впроваджувати нове внутрішнє та зовнішнє функціонування та змінювати бізнес-моделі підприємства.

Транскордонне співробітництво суб'єктів господарювання на основі цифрових платформ підвищує їх конкурентоспроможність, надає абсолютно нові можливості для розвитку, але вимагає нового мислення та готовності до змін.

Цифрові платформи являють собою цифрове середовище прямої взаємодії значної кількості виробників і споживачів у певній сфері діяльності, що забезпечує зниження транзакційних витрат за рахунок цифрових технологій і змін у розподілі праці (рис.3.3).



Рисунок 3.3 – Публічні цифрові бізнес-платформи – основний формат для побудови сучасних бізнес-моделей

Цифрові платформи діють як віртуальні ринки, створюють цифрову інфраструктуру для сучасного бізнесу, з'єднують різних виробників і постачальників із споживачами, клієнтами без посередників, забезпечують гнучкість ресурсів (таких як зберігання даних, обчислення, інформаційні програми тощо), забезпечують постійну оптимізацію відносин між учасниками, результатом чого є нова модель управління ринком. Створивши або підключившись до цифрової платформи, можна продавати як кінцеву продукцію, так і окремі послуги, а також продавати чи здавати в оренду незадіяні активи. Поєднання внутрішньої цифровізації та можливостей цифрової платформи дозволяє ринку пропонувати абсолютно новий підхід до використання ресурсів та надання послуг.

Формат платформи також може бути успішно використаний для внутрішньої бізнес-моделі, яка є основою для ефективної реструктуризації внутрішньої структури компанії та взаємовідносин, ефективної координації бізнес-процесів між підрозділами, спільного моделювання нових бізнес-процесів і рішень, створення інновацій.

Висновки до розділу 3

Для покращення якості обслуговування пропонуємо дослідити POS-системи на українському ринку. POS-система ресторану – це програма, яка використовується для відстеження продажів, грошових потоків та запасів продуктів харчування. Це допомагає власникам ресторанів в управлінні своїм бізнесом, спрощуючи процес ведення бухгалтерії. Використання POS-систем не зменшить кількість офіціантів або співробітників, але усуне ускладнення в процесі обробки великої кількості замовлень або не зменшить використання запасів.

Це дослідження свідчить, що управління запасами є головною функцією, і його вимагають 48% власників ресторанів. Також серед основних вимог є відстеження звітів про продажі (33%) і керування співробітниками (22%).

Автоматизація ресторану допомагає: значно підвищити ефективність роботи ресторану; підвищити швидкість і якість обслуговування гостей; не допустити зловживань і крадіжок з боку персоналу; відстежувати продаж і будувати ефективні маркетингові стратегії; аналізувати витрати складу, щоб уникнути зайвих списань; приймати кращі рішення для ведення бізнесу.

З метою покращення внутрішньої і зовнішньої соціальної відповідальності ресторану перед працівниками і клієнтами встановлено актуальність упровадження ресторанних комп'ютерних POS-систем в роботу ресторану «Маріо». Для цього на базі аналізу різних POS-систем обґрунтовано впровадження хмарної системи автоматизації Poster Pro, для реалізації якої

необхідно придбання обладнання на суму 31300 грн з щомісячною платою обслуговування 1620 грн.

На основі аналізу фінансово-господарської діяльності ресторану і дослідження рейтингу найбільш затребуваних блюд рекомендовано для реалізації організацію послуг їжі навинос у форматі take-away, що теж впливає з рекомендації упровадження програми Poster Pro, яка передбачає функцію «Управління доставленнями» з організацією відповідної рекламної компанії, пакування товару, формування ціни, місця видачі і автоматизації функції замовлень.

ВИСНОВКИ

В даному розділі нами було розглянуто сутність конкуренції та конкурентоспроможності, фактори, що визначають конкурентоспроможність закладу ресторанного бізнесу, а також найбільш ефективні методики оцінки якості обслуговування споживачів у закладі ресторанного бізнесу. Відповідно до цього ми можемо зробити наступні висновки:

Безліч авторів розкривають сутність поняття конкуренції та конкурентоспроможності, розглянувши, які ми дотримуємось того, що конкуренція – це боротьба незалежних економічних суб'єктів за обмежені економічні ресурси. Це економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між виступаючими на ринку підприємствами, з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, для задоволення різноманітних потреб покупців. Стимулом, що спонукає людину до конкурентної боротьби, є прагнення перевершити інших. У суперництві на ринках мова йде про укладання угод і про частки участі в ринковій сфері.

Основні фактори, що визначають конкурентоспроможність можна розділити на три групи: техніко-економічні, комерційні та нормативно правові. До техніко-економічних факторів зазвичай відносять: якість продукції та послуг, рівень цін і витрати на споживання продукції або послуги. Комерційні фактори найчастіше визначають умови реалізації товарів на конкретному ринку. Нормативно-правові фактори відображають вимоги технічної, екологічної та іншої (можливо, морально-етичної) безпеки послуги на даному ринку, а також правові норми.

В результаті аналізу методик оцінки якості обслуговування споживачів у закладах ресторанного господарства, а саме: NPS, SQI, CSI, Mystery Shopping, ми дійшли висновку, що вони висвітлюють якісні параметри оцінки, які складніше формалізуються, ніж кількісні, однак дозволяють оцінити не стільки

результати надання послуги (як кількісні параметри), скільки сам процес її надання.

Проведено дослідження ринку ресторанного бізнесу в Україні, який показав що ресторанний бізнес має свої регіональні особливості. Західний регіон характеризується високим розвитком ресторанної галузі. З кожним роком все більше відкривається унікальних концептуальних закладів харчування. Незважаючи, на епідемію COVID-19, яка значно перешкоджає розвитку галузі, більшість рестораторів України намагаються втримати свої позиції на ринку ресторанних послуг, дотримуючись санітарних вимог карантину. Багато закладів України переорієнтували свою роботу на видачу замовлень з собою та доставку. Сьогодні ринок ресторанного бізнесу зменшився приблизно на 25% порівняно з лютим 2022 року. У деяких областях падіння ринку становило понад 50% (Харківській, Миколаївській, Запорізькій, Луганській областях), у Київській, Одеській, Дніпропетровській областях – падіння до 30%. Разом з тим у західних областях спостерігається позитивна динаміка: у Львові та області кількість ресторанів та кафе зросла приблизно на 30%, у Закарпатській, Чернівецькій, Івано-Франківській областях відзначено зростання приблизно на 20%.

Наведено загальну характеристику ресторану-піцерії «Маріо». Піцерія займається розробкою, впровадженням та реалізацією фірмових страв, сезонних страв, страв на загальні свята, забезпеченням фірмовим одягом персоналу, буклетами, бланками меню, посудом, приборами, інвентарем, меблями, необхідним обладнанням, тощо.

Проведено аналіз основних економічних показників діяльності піцерії «Маріо» за 2020-2022 рр., який показав зростання прибутку та валового прибутку може свідчити про фінансову стійкість підприємства. Це означає, що піцерія успішно генерує достатньо прибутку для покриття всіх витрат та залишення додаткових коштів. Зростання економічних показників піцерії

«Маріо» свідчить про її успішність, стійкість та здатність високоякісно обслуговувати ринок.

Здійснено аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємств ресторанного бізнесу за допомогою SWOT-аналізу, який є ефективним інструментом для оцінки конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу, оскільки дозволяє зрозуміти внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на підприємство. Він дозволяє власникам ресторану та менеджменту систематизувати інформацію, визначити ключові аспекти, які впливають на бізнес, і виробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності. Застосування цього інструмента може сприяти прийняттю обґрунтованих рішень та розвитку дієвих стратегій для розвитку ресторанного бізнесу.

Проведено аналіз та оцінку конкурентоспроможності послуг підприємств ресторанного бізнесу. Головними конкурентами піцерії «Маріо» є піцерія «Pronto-Pizza» та піцерія «Провінція», оскільки вони знаходяться в тому самому районі міста Івано-Франківська, по-друге усі ці конкуренти, також, спеціалізуються на італійській та європейській кухні, по-третє також надають споживачам послугу дитячої кімнати.

За допомогою експертів зроблено бальну оцінку факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу, а також визначено їхню вагомість. В результаті пораховано інтегральний показник конкурентоспроможності послуг досліджуваних ресторанів. Визначено, що піцерія «Маріо» займає лідируючі позиції серед конкурентів.

Для покращення якості обслуговування пропонуємо дослідити POS-системи на українському ринку. POS-система ресторану – це програма, яка використовується для відстеження продажів, грошових потоків та запасів продуктів харчування. Це допомагає власникам ресторанів в управлінні своїм бізнесом, спрощуючи процес ведення бухгалтерії. Використання POS-систем не зменшить кількість офіціантів або співробітників, але усуне ускладнення в

процесі обробки великої кількості замовлень або не зменшить використання запасів.

Це дослідження свідчить, що управління запасами є головною функцією, і його вимагають 48% власників ресторанів. Також серед основних вимог є відстеження звітів про продажі (33%) і керування співробітниками (22%).

Автоматизація ресторану допомагає: значно підвищити ефективність роботи ресторану; підвищити швидкість і якість обслуговування гостей; не допустити зловживань і крадіжок з боку персоналу; відстежувати продаж і будувати ефективні маркетингові стратегії; аналізувати витрати складу, щоб уникнути зайвих списань; приймати кращі рішення для ведення бізнесу.

З метою покращення внутрішньої і зовнішньої соціальної відповідальності ресторану перед працівниками і клієнтами встановлено актуальність упровадження ресторанних комп'ютерних POS-систем в роботу ресторану «Маріо». Для цього на базі аналізу різних POS-систем обґрунтовано впровадження хмарної системи автоматизації Poster Pro, для реалізації якої необхідно придбання обладнання на суму 31300 грн з щомісячною платою обслуговування 1620 грн.

На основі аналізу фінансово-господарської діяльності ресторану і дослідження рейтингу найбільш затребуваних блюд рекомендовано для реалізації організацію послуг їжі навинос у форматі take-away, що теж впливає з рекомендації упровадження програми Poster Pro, яка передбачає функцію «Управління доставленнями» з організацією відповідної рекламної компанії, пакування товару, формування ціни, місця видачі і автоматизації функції замовлень.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА

1. Антошкова Н.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення» (м. Львів, 18-19 червня 2020 р.). Львів: Вид-во ЛТЕУ, 2020. 372 с
2. Банева І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6–11.
3. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415–421.
4. Березіна Л. М. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 3. Рр. 35-42.
5. Бойко А., Федішин І. Напрямки забезпечення конкурентоспроможності в індустрії гостинності // *Розвиток соціально-економічних систем в геоеконічному просторі: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Тернопіль, 19 травня, 2023 р.). Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2023. 142 с.
6. Борисенко З. Основи конкурентної політики. Навчальний посібник для ВНЗ (затв. МОН України)-К. Таксон –2013. –704 с.
7. Бортник Л.В. Комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економічний аналіз*. 2019. Т. 14, № 2. С. 100-110.
8. Брорщевський П., Сичевський М. Харчова промисловість України: сучасні тенденції та перспективи розвитку. *Економіка України*. 2019. № 8. С.45-49.

9. В Україні з початку війни закрилося близько 7000 ресторанів та кафе – асоціація. URL: <https://forbes.ua/news/v-ukraini-z-pochatku-viyni-zakrilosya-blizko-7000-restoraniv-ta-kafe-asotsiatsiya-06092022-8120>
10. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Напрями та засоби стимулювання соціальної відповідальності підприємництва в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 4–8.
11. Васильців Т. Г., Уразалієв Р. М. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21 (2). С. 153–158.
12. Владичинська А. Сервіс у цифрах і враженнях // [Електронний ресурс].-Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/finance/19476/servis-u-cifrah-i-vrazhennya>
13. Возович А. та ін. Карантин економіки / А. Возович та ін. Київ: Adastra, 2021. 34 с. URL: <https://ucco.org.ua/uploads/files/602f9ce03135f554471158.pdf>
14. Войчак А.В., Камишніков Р.В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація. *Маркетинг в Україні*. Вип.2. 2015. С. 50–54.
15. Волинський Г. Про конкурентні переваги в умовах глобалізації. *Економіка України*. 2016. №12. С. 68–72.
16. Гаврилюк С.П. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посіб / С.П. Гаврилюк. – К.: Київ. нац.торг. – екон. Ун-т, 2012. – 180 с.
17. Галасюк С. С., Наймарк К. А. Оцінка конкурентного профілю підприємств ресторанного господарства. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 247–260.
18. 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.

19. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги. – К.: Держстандарт України, 2001.
20. ДСТУ ISO 9004-2001. Системи управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності. К.: Держстандарт України, 2001.
21. Дубовик О. Формування конкурентних переваг на основі бенчмаркінгу. Регіональна економіка. 2015. №3. С. 204–212.
22. Євтушенко Н. О., Дрокіна Н. І., Савенко Н. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. Економічний простір. 2020. №. 156. С. 129-135.
23. З початку війни в Україні закрилося близько 7 тисяч ресторанів та кафе.– URL: <https://voxukraine.org/rynok-horeca-pid-chas-vijny-potochnyj-stanta-klyuchovi-tendentsiyi/>.
24. Завідна Л.Д. Аналіз, проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанного господарства в Україні. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2015. Т.20. Вип.3. С. 91-95
25. Завідна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
26. Загородній А. Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції у процесі вибору інноваційної стратегії підприємства Фінанси України. 2017. №1. С.99–110.
27. Загородній А. Г. Оцінювання конкурентоспроможності інноваційної продукції у процесі вибору інноваційної стратегії підприємства Фінанси України.2019. №1. С.99–110.
28. Закон України “Про захист прав споживачів” // Відомості Верховної Ради (ВВР). - 1991. - №30. - ст. 379.
29. Іванов, Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст]: монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ІНЖЕК, 2012. – 352 с.

30. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 126–130.
31. Кондратська Л.П. Методологія побудови системи управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку робочої сили. Актуальні проблеми економіки. 2019. №12. С. 169–180.
32. Кучечук Л. В., Подлепіна П. О. Аналіз сучасного стану ресторанного господарства України та перспективи його розвитку в умовах пандемії COVID-19. Бізнес Інформ. №9. 2021. С. 139–144. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-139-144>
33. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
34. Лупак Р. Л. Конкурентоспроможність торговельного підприємства та механізм її забезпечення : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 230 с.
35. Мартиненко В.П. Оцінка сучасного стану конкурентоспроможності промислового виробництва. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. №7–8. С.109–113
36. Оливко О. А. Організація управління якістю комплексного туристичного обслуговування / О. А. Оливко // Вісник Львівського інституту економіки і туризму. - Львів: ЛІЕТ, 2014.-№9.-С. 134-137.
37. Оливко О. Конкурентні переваги туристичних підприємств в умовах ринкової економіки / О. А. Оливко // Тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції “Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення” (м Тернопіль, 15–16 квітня 2010 р.). - Тернопіль: Економічна думка, 2010. - С.386-389.

38. П'ятницька, Н. Моделювання оцінки конкурентоспроможності ресторанів [Текст] / Н. П'ятницька, А. Расулова // Вісник КНТЕУ. – 2011. – № 6. – С. 28–33.
39. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.
40. Писаренко С. В., Дядик Т. В., Бих С. М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2019. С. 61-67.
41. Повна С. В. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2020. №1. С. 63-71.
42. Ресторанний бізнес під час війни: де найбільш інтенсивно відкриваються нові заклади.– URL: https://24tv.ua/business/restoranniy-biznespid-chas-viyeni-vidkrittuya-restoraniv-ukrayini_n2151721.
43. Ресторанний бізнес у воєнний час: яка їжа, приміщення та в яких містах користуються попитом.– URL: <https://delo.ua/uk/business/restoranniibiznes-u-vojennii-cas-yaka-yiza-primishhennya-ta-v-yakix-mistaxkoristuyutsya-popitom-398364/>.
44. Рябенька М.О. Оцінка якості послуг у готелях і ресторанах Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 52. Ч.2. С.46-51.
45. Салькова І. Ю. Управління конкурентоспроможністю підприємств олійно-жирової промисловості (проблеми теорії та практики): Монографія. <http://repository.vsau.org/card.php?lang=en&id=4460>
46. Салькова І.Ю. Якість як необхідна передумова конкурентоспроможного розвитку птахопродуктового підкомплексу. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 2. С. 122-125.

47. Салькова, І. Ю. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності підприємств АПК. Наукові записки Національного університету Острозька академія. Серія: Економіка. 2014. № 26. С. 15-18.
48. Сахно А.А., Салькова І.Ю., Коваль О.І.. Значення конкурентоспроможності як об'єкту управління. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2019. №2. С. 77-87
49. Сахно А.А., Салькова І.Ю., Слободянюк А.О. Особливості оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. Регіональна бізнесекономіка та управління. 2018. №1. С. 77-87
50. Ставська Ю. В., Яхно Л. С. Формування конкурентних переваг ресторанного бізнесу в умовах євроінтеграції. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 2. С. 181-196. – 2021.
51. Сухенко, Ю. Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Ю. Г. Сухенко, В. Ю. Сухенько. – Режим доступу : <http://who-is-who.com.ua/bookmarket>.
52. Феदिшин І., Гарматій Н. Інвестиційно-інноваційна діяльність підприємств. Галицький економічний вісник. 2020. Том 63. № 2. С. 26-34. (Економіка). <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/63/805.pdf>
https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02.026
53. Фостолович В. А. Сучасні інструменти управління бізнесом у сфері готельно-ресторанної справи. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 11-12. С. 18–25.
54. Чередниченко А.О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства // Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. №56. С.68-73.
55. Юхновська Ю. О. Вплив готельно-ресторанного бізнесу на розвиток туристичної галузі України. Проблеми системного підходу в економіці. Вип. 3(1). 2019. С. 148- 154. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-3-22>

56. Annual revenue of accommodation and food service business entities in Ukraine from 2010 to 2021. URL: <https://www.statista.com/statistics/997275/ukraine-turnoveraccommodation-food-businesses>
57. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Hetmanskyi V. Models of efficiency of functioning in trading enterprises under conditions of economic growth. Bulletin of Geography. Socio-economic Series. 2021. № 51. P. 7–24
58. Karimi, T., Honarvar, A. The Relation of the Sport Tourism with Job Creation, Income and Poverty Reduction and Investment in Tehran. Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies, 6(7), 2018. pp. 13-20. DOI: <https://doi.org/10.12816/0048622>
59. Liu, A., Wall, G. Planning Tourism Employment: a Developing Country Perspective / Liu Abby, Wall Geoffrey // Tourism Management 27. - 2012. - p. 159–170
60. Lorri Mealey. 10 Things to Know About Customer Service [online] Available at <http://restaurants.about.com/od/customerservice/a/10-Things-To-Know-About-Customer-Service.htm>
61. Moyeenudin, H., Lawrence, A., Srivastava, C., & Suganya, R. The Inclusive Growth of Hotel and Restaurants with Tourism Sustainability in India. GIS-Business, 15(3), 2020. pp.1430-3663. DOI: <https://doi.org/10.26643/gis.v15i3>
62. Nickson, D. Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industries / Dennis Nickson. - USA: Elsevier Ltd., 2010. - 305 p.
63. Saienko, V., Mezentseva, I., Tolchieva, H., Salkova, I. Efficiency of tourism operators' and tourism agents' activities in the market of tourist services of Ukraine. Journal of Environmental Management and Tourism. 2020. Volume XI. Issue 8(48): 1960-1966. DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.v11.8\(48\).00](https://doi.org/10.14505/jemt.v11.8(48).00)