

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАУКОВА РОБОТА**

На тему «Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного  
господарства»

Шифр Конкурентоспроможність підприємств

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	5
1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.....	5
1.2 Основні чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.....	8
1.3 Інструментарій оцінки конкурентоспроможності.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РИНКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ.....	15
2.1 Аналіз ринку ресторанних послуг України.....	15
2.2 Аналіз конкурентоспроможності ресторанних закладів м. Кременчук.....	20
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	31
ВИСНОВКИ.....	34
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	35
ДОДАТКИ А.....	39
ДОДАТКИ Б.....	41

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Ресторанний бізнес є однією із найбільш вагомих складових сфери послуг, яка виступає одним із засобів високоліквідного використання капіталу та має високі можливості на ринку. У всьому світі він є одним із найбільш вигідних видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства завжди конкурують за оптимально вигідне положення на ринку та найбільш перспективні його сегменти; за пошук нових та утримання постійних клієнтів.

На сьогоднішній день ресторани, як ніколи раніше, пропонують широкий асортимент послуг споживачам продукції та послуг громадського харчування. Ресторанне господарство України стало однією з перших галузей економіки, що перейшла на ринкові відносини. Але функціонування цієї галузі на макрорівні неможливе без її функціонування на місцевому рівні, так як всі заклади ресторанного господарства розміщуються і діють в тих чи інших населених пунктах.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Фундаментальні та прикладні аспекти розвитку громадського харчування, зокрема сфери ресторанного бізнесу, розглядалися у працях вітчизняних та зарубіжних авторів: А. Аветисової, В. Антонової, В. Архипова, В. Варфоломеєвої, К. Егертон-Томас, В. Найдюк, Л. Нечаюк, В. Пивоварова, Г. П'ятницької, О. Сватюк, Н. Телеш, Т. Шталь та ін.

*Методологією даної роботи* є розробка теоретико-методичних заходів щодо покращення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та на місцевому рівні.

*Мета даної роботи* може бути досягнута за рахунок виконаних завдань:

- визначити сутність поняття конкурентоспроможності підприємств та основні чинники впливу;
- зазначити інструментарій оцінки конкурентоспроможності;
- проаналізувати ринок ресторанних послуг в Україні та конкурентоспроможності ресторанних закладів м. Кременчук;
- сформулювати анкету і провести опитування серед мешканців м. Кременчук щодо якості обслуговування ресторанних закладів міста;
- розробити стратегії підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства.

*Методи дослідження.* При написанні наукової роботи були використані наступні методи дослідження: теоретичний аналіз, узагальнення наукової літератури та матеріалів мережі Інтернет, а також аналіз та узагальнення статистичних даних.

*Наукова новизна* отриманих результатів полягає у вирішенні важливих наукових завдань у сфері вдосконалення теоретико-методичних положень формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

Основні наукові результати, які характеризують новизну дослідження: *отримали подальшого розвитку*: понятійно-категоріальний апарат дослідження конкурентоспроможності, а саме конкурентоспроможність ресторанного закладу – як інтегральну відносну властивість, обумовлену взаємодією інноваційних конкурентних переваг, яка виявляється в загальній взаємодії з учасниками конкурентного простору і полягає у здатності функціонувати і розвиватися закладам ресторанного господарства під впливом різноманітних екзогенних та ендогенних факторів і направлено на підвищення добробуту власників цих закладів та задоволення потреб споживачів;

*удосконалено*: системологічні засади підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства через обґрунтування стратегічних імперативів підвищення конкурентоспроможності ресторанних закладів на основі результатів соціологічного опитування і спрямовано на узгодження інтересів учасників такого процесу у стратегійній перспективі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наявні в роботі положення, висновки та рекомендації мають за мету послідовно здійснити конкурентний аналіз досліджуваного закладу, що забезпечить підвищення його конкурентоспроможності та ефективності його функціонування в нестабільних умовах ринкової економіки

*Публікації.* Опубліковано тези доповідей на VIII Міжнародну науково-практичну конференцію «Актуальні питання управління сталим розвитком у сучасному суспільстві: проблеми та перспективи» 24-25 жовтня 2019 р. та XXVI Міжнародну науково-практичну конференцію студентів, аспірантів та молодих вчених «Актуальні питання життєдіяльності суспільства».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

#### 1.1 Сутність конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Ресторанне господарство являється одним із найбільш рентабельних галузей світової економіки XXI ст. і стає провідним напрямом економічного і соціального розвитку. Сьогодні саме сфера послуг формує економіку багатьох держав, регіонів, стає важливим чинником стабільного розвитку світової індустрії гостинності. Основне призначення ресторанного господарства – забезпечення населення кулінарною продукцією, організація високого рівня обслуговування відповідно до його потреб та організація дозвілля.

Розуміння поняття конкурентоспроможності вимагає урахування усіх основних елементів механізму конкуренції. 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 [1].

Для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства необхідно враховувати особливості підприємства як системи, що характеризується наявністю входу та виходу системи, зв'язку із зовнішнім середовищем, зворотного зв'язку, внутрішньою структурованістю. Складність процесу зумовлюється також впливом багатьох факторів забезпечення конкурентоспроможності [2].

Складність процесу зумовлюється також впливом багатьох факторів забезпечення конкурентоспроможності. У галузі ресторанного господарства вони характеризуються внутрішньою атмосферою (не помітною споживачу), матеріальною і нематеріальною якістю обслуговування, створенням

комфортних психологічних умов для відвідувачів, а також витратами часу на обслуговування [3].

Поняття конкурентоспроможності підприємства є широкоживаним і одночасно багатозначним. Теоретичне обґрунтування поняття «конкурентоспроможність» визначається науковцями по різному, не надаючи при цьому єдиного визначення, вкладаючи у це поняття різний зміст (табл.1.1).

Таблиця 1.1

### Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

Дослідники	Визначення
1	2
Азоєв Г.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, це результат його конкурентних переваг по всьому спектру проблем управління підприємством [4].
Зав'ялова П.С.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Реалізація забезпечується всім комплексом наявних у фірми засобів, включаючи маркетингові [5].
Покропивний С.Ф.	Конкурентоспроможність підприємства слід розуміти, як здібність ефективно здійснювати господарську діяльність та забезпечувати досягнення прибуткового результату, враховуючи умови конкурентного ринку. Іншими словами, конкурентоспроможність полягає у здібностях підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку [6].
Портер М.	Конкурентоспроможність підприємства як властивість товару, послуги, суб'єкта ринкових відносин виступати на ринку нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами чи конкуруючими суб'єктами ринкових відносин [7].
Сіменко І.В.	Конкурентоспроможність підприємства – це здатність об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби у порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на даному ринку [8].
Батенко Л. П.	Конкурентоспроможність підприємства – це узагальнюючий якісний показник життєстійкості підприємства, який характеризує ефективність використання ресурсного потенціалу, здатність в існуючих умовах виробляти продукцію та послуги, які за ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживачів порівняно з конкурентами; можливість адаптування до динамічного навколишнього середовища і вчасно реагувати на зміни ринку [9].
Должанський І. З.	Конкурентоспроможність підприємства – це можливість використовувати свої сильні сторони і концентрувати свої зусилля в тій сфері виробництва товарів чи послуг, де вона може зайняти наступальну позицію на внутрішньому та зовнішньому ринках [10].

Аналізуючи визначення сутності «конкурентоспроможність підприємства» можна виділити наступні ознаки даного поняття (рис. 1.1) [11].



**Рис. 1.1 – Класифікація конкурентоспроможності за ознаками**

Конкурентоспроможність – ринкова категорія, що має динамічний, мінливий характер. Так, при незмінних якісних характеристиках товару, його конкурентоспроможність може змінюватися в широких межах залежно від кон'юнктури ринку, дій конкурентів, зміни цін, рекламних заходів тощо.

Конкурентоспроможність підприємства повинна забезпечуватися такими показниками, як висока виробнича ефективність, яка реалізується завдяки сучасному обладнанню, технологіям, кваліфікованими працівниками та здатністю завоювати й тривалий час утримувати стійні позиції на ринку, що забезпечується завдяки ефективному використанню принципів маркетингового управління [11].

Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є:

- застосування наукових підходів до стратегічного менеджменту;
- забезпечення єдності розвитку техніки, технології, економіки, управління;
- застосування сучасних методів дослідження й розробок (програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень і т.д.);

- розгляд взаємозв'язків функцій управління будь-яким процесом на всіх стадіях життєвого циклу об'єкта;
- формування системи заходів із забезпечення конкурентоспроможності різних об'єктів [12]

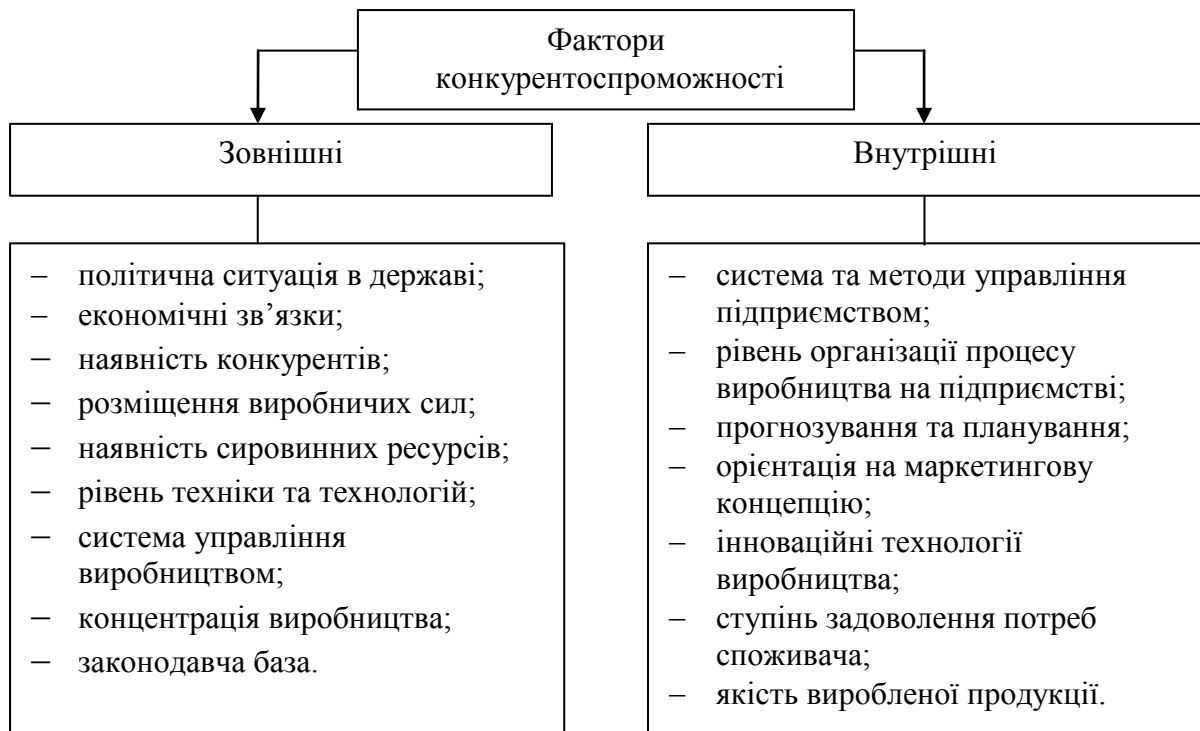
Отже, із вищенаведеного можна зробити такі висновки:

- конкурентоспроможність підприємства є відносним поняттям і, відповідно, може мати різний рівень по відношенню до різних конкурентів;
- конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим кращі його результати на міжнародних (глобальних) ринках;
- конкурентоспроможність підприємства – це результат ефективної господарської діяльності підприємства за умов конкурентного ринку;
- конкурентоспроможність підприємства розглядається як комплексна порівняльна характеристика підприємства, що відображає сукупність переваг над конкурентами, гармонійність розвитку підприємства;
- невід'ємною складовою конкурентоспроможності підприємства на ринку є маркетингова складова, а саме: задоволеність споживачів, позитивний імідж, наявність сильної торговельної марки тощо;
- в основу конкурентоспроможності підприємства покладена конкурентоспроможність продукції або послуг, яку воно виготовляє або надає, проте ці категорії, хоч і є взаємозв'язаними, але не тотожними.

## **1.2 Основні чинники, що визначають конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства**

Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку допускає вивчення факторів, що впливають на відношення покупців до підприємства та її продукції і як результат — зміна частки продукції підприємства на ринку. Усі фактори конкурентоспроможності можна умовно розділити на зовнішні й внутрішні (рис. 1.2) [13].





**Рис. 1.2 – Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства**

На конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства впливає багато чинників, які необхідно враховувати при визначенні імперативів діяльності. До зовнішніх факторів можна віднести:

1. Загальна соціально-економічна політика країни;
2. Ціни на продукцію, яка виробляється закладами, або послуги, які надаються. На конкурентному ринку переваги отримує той заклад, який має можливість запропонувати більш низьку ціну в порівнянні з конкурентами. Але при цьому така ціна повинна відшкодувати всі витрати заклади і забезпечувати отримання прибутку. Конкуренція зростає серед закладів ресторанного господарства відкритої мережі, тобто таких, що обслуговують усі верстви населення;
3. Урахування вимог споживачів до якості продукції, яка виробляється або послуги, які надаються;
4. Місце розташування закладів ресторанного господарства та зручність для споживачів при їх відвідуванні. Особливості розвитку транспортної системи міста з урахуванням також основних напрямків і інтенсивності

пасажирських та пішохідних потоків; наявність і облаштованість місця для паркування (платного чи безплатного) індивідуальних автомобілів тощо;

5. Впровадження новітніх технологій та інноваційних систем у виробництві продукції ресторанного господарства та наданні послуг [16].

Не менш поширеним зараз є використання нових видів сировини і продуктів при приготуванні страв, використання нових видів теплової обробки і устаткування; використання біологічно активних добавок на основі рослинної і іншої сировини для виготовлення страв функціонального призначення.

У зв'язку з чим поступова заміна традиційного асортименту харчових продуктів на функціональні, які сприяють підтриманню нормального функціонування всіх органів і систем організму людини, забезпеченню здоров'я і довголіття, є основним напрямом розвитку цивілізованого ринку і одним з основних напрямків підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства [16].

Внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності закладів ресторанного господарства. До них відносяться:

1. Діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Потреба ресторанного закладу в персоналі відповідно до цілей, завдань обраної стратегії на перспективу; оцінка потреб закладу у розвитку компетентності персоналу (первинна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації, отримання другої вищої освіти).

3. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

4. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

5. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію [16].

Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства.

На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для підприємств ресторанного господарства конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг. «Продукт ресторану значно ширший... Сюди потрібно включити створену атмосферу, чистоту, комфортність, компетентність і турботу з боку обслуговуючого персоналу» [14].

Визначальним критерієм вибору підприємства ресторанного господарства споживачами є якість обслуговування та продукції, тоді як престижність та зовнішній вигляд оздоблення відходять на другий план [15].

Основним засобом конкурентної боротьби 52% вважають ціну, 30% – якість продукції та асортимент, 15% – рекламу. В даному випадку ресторатори нехтують такими важливими чинниками, як якість обслуговування, інтер'єр, дотримання санітарно-гігієнічних норм, наявність кваліфікованого персоналу.

На основі узагальнення та аналізу результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, пропонуємо для оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства використовувати такі основні чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна (рис. 1.3) [17].



**Рис. 1.3 – Основні чинники конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства**

Розвиток сучасної сфери ресторанного господарства доводить, що підприємства ресторанного господарства задовольняють не лише споживчі потреби першого рівня, але й відповідають таким потребам як зручність та соціальний імідж, що позиціонуються на вищих щаблях піраміди потреб в товарах та послугах. Окрім самої продукції споживач у підприємствах ресторанного господарства сприймає цінність підприємства також і через послуги, обслуговуючий персонал та імідж суб'єкта господарювання [17].

Конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства характеризує можливість та ефективність його адаптації до умов конкурентного середовища. Аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на конкурентоспроможність дає можливість: підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції.

### 1.3 Інструментарій оцінки конкурентоспроможності

В умовах ринкової економіки конкуренція є формою економічної боротьби між окремими суб'єктами ринку за кращі умови задоволення свого попиту, кращі умови та результати господарювання. Галузева конкуренція передбачає суперництво окремих підприємств-продавців товарів та послуг у задоволенні потреб споживачів, в обсягах реалізації товарів та послуг, в частках обслуговування ринку та відповідно масі одержаного прибутку.

Існує багато методів визначення конкурентоспроможності підприємства, які мають свою характеристику переваги та недоліки. Найбільш відомі з них наведені в табл. 2 [18].

Таблиця 1.2

#### Методи оцінки конкурентоспроможності ресторанного закладу

Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
Матричні методи	В основі лежить побудова матриць: БКГ, Портера, моделі групи Мак-Кінсі, «Привабливість галузі – конкурентоспроможність» та інших.	Висока адекватність оцінки	Потреба наявності точної маркетингової інформації; неможливість проведення аналізу причин ситуації
Методи, які базуються на проведенні оцінки конкурентоспроможності продукції або послуги	Конкурентоспроможність підприємства та товару (послуги) знаходяться в прямій залежності. Визначається відношення «ціна – якість»	Оцінка конкурентоспроможності виробленого товару чи послуги	Відсутність повної характеристики слабких і сильних сторін підприємства
Методи, які базуються на теорії ефективної конкуренції	Найбільш конкурентними є ті підприємства, в яких налагоджена робота всіх підрозділів. Досліджуються переваги наявності робочих ресурсів	Врахування різних елементів роботи підприємства	Рівень конкурентоспроможності підприємства визначається сумою різних елементів цієї складної системи, що є помилковим
Комплексні методи, на основі інтегральної оцінки	Конкурентоспроможність – величина інтегральна по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу, які в рамках інтегрального показника можуть відрізнятися	Можливість прогнозування майбутньої динаміки конкурентоспроможності підприємства	Визначення поточної та потенціальної конкурентоспроможності здійснюється методами, вказаними вище, тому їх недоліки можуть перейти на даний метод

Результати аналізу табл. 2 демонструють, що наведені методи мають свої особливості, переваги та недоліки. Деякі дають можливість визначити

конкурентоздатність певного товару чи послуги, інші в свою чергу – конкурентоздатність підприємства взагалі.

З метою реалізації цілей дослідження та специфіки даних діяльності підприємств вважаємо необхідним примінити методи опитування (анкетування), SWOT – аналіз та метод «SERVQUAL».

Опитування є універсальним методом збору соціологічної інформації про досліджуваний об'єкт під час безпосереднього або опосередкованого спілкування того хто опитує з респондентом. Основними перевагами цього методу є: безпосередній контакт з респондентом, глибина та комплексність інформації, можливість впливу. В даному дослідженні опитування респондентів було проведено за анкетною в якій чітко фіксований порядок, зміст і форма питань.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу – це метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Цей метод дає можливість оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства, і виявити на ринку його місце, визначити його загрози та можливості. Основним змістом SWOT-аналізу являється правильне визначення сильних чи слабких сторін, можливостей або загрози.

Найбільш ефективним, наочним і корисним в умовах сервісної організації є використання методики «SERVQUAL». Даний метод має широке застосування всередині сфери послуг з метою розуміння особливостей сприйняття цільової аудиторії стосовно її потреб в сервісі, а також з метою вимірювання якості послуг, що надаються самою організацією, а також дає загальне уявлення про якість послуги на основі відмінностей між очікуваннями клієнтів і тим, що вони отримали. Крім того, дана модель може бути використана і для розуміння особливостей сприйняття співробітників організації стосовно якості пропонованих сервісних послуг, щоб зрозуміти, як їх можна поліпшити.

## РОЗДІЛ 2

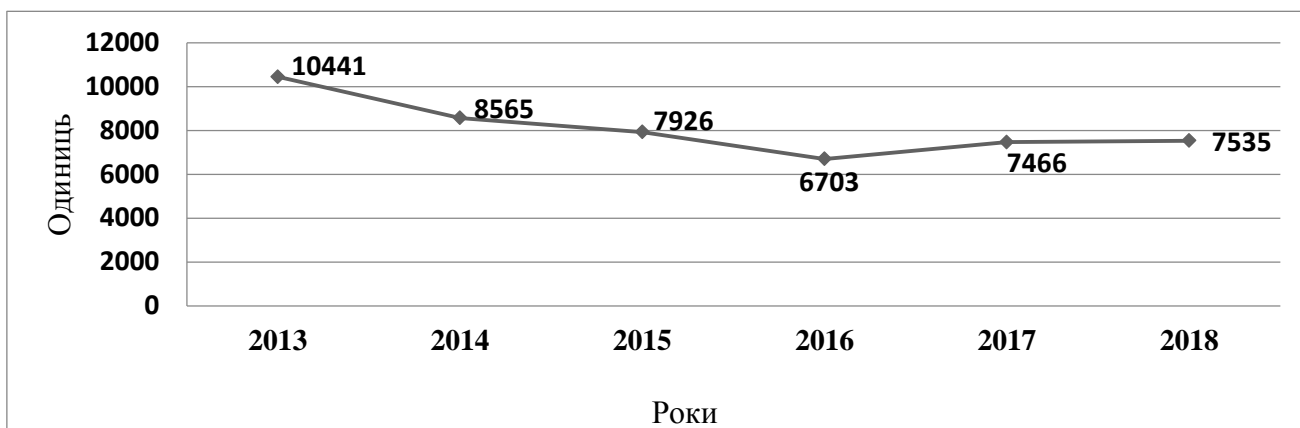
### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ РИНКУ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА В УКРАЇНІ

#### 2.1 Аналіз ринку ресторанних послуг України

На сьогодні ресторанне господарство являє собою велику організаційно-господарську систему, підприємства якої виконують важливі соціальні завдання, пов'язані із задоволенням життєвих потреб населення у послугах з організації харчування та відпочинку і дозвілля. Основою цієї системи становлять як підприємства і заклади ресторанного господарства, так і підприємства інших видів економічної діяльності, структурними підрозділами яких є заклади ресторанного господарства, що характеризуються єдністю форм, організації виробництва й обслуговування споживачів і які розрізняються за типами та своєю спеціалізацією .

Ресторанне господарство створює умови для досягнення суспільних цілей розвитку туризму. У ресторанах зустрічаються та знайомляться люди з різних країн, тут створюється сприятливе оточення для взаєморозуміння, корисних, ділових контактів, розвитку громадського та культурного життя. Ресторанне господарство отримує значну частку доходів як від внутрішнього, так і міжнародного туризму, активізує валютні надходження, створює умови для «експорту» послуг і входження їх до міжнародного ринку.

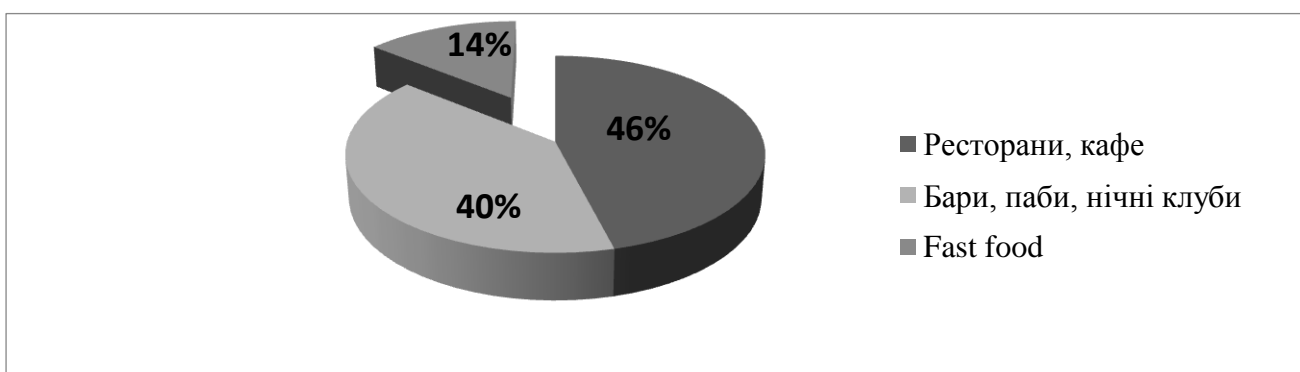
Ресторанний ринок – один із найбільш динамічних ринків в Україні. Він надзвичайно чутливий до економічної ситуації, коливань курсу валют та соціальних чинників. За 2016-2017 роки він намагався активно відновитися після політичної та економічної кризи 2014-2015 рр. Загалом за цей період зникло близько 5 600 підприємств громадського харчування (рис.2.1)[19].



**Рис. 2.1 – Динаміка кількості діючих підприємств тимчасового розміщення й організації харчування [20]**

За оцінками Rest Consulting, із них близько 1 500 ресторанів закрилися, не витримавши кризи, а ще трохи більше 4 тис. залишилися в окупованому Криму та зоні АТО. Обсяг усього українського ресторанного ринку аналітики оцінюють у 30 млрд. грн. А за кількістю закладів (понад 15 тис.) він уже досягнув показників докризового 2013 р. (не враховуючи закладів у Криму та зону АТО).

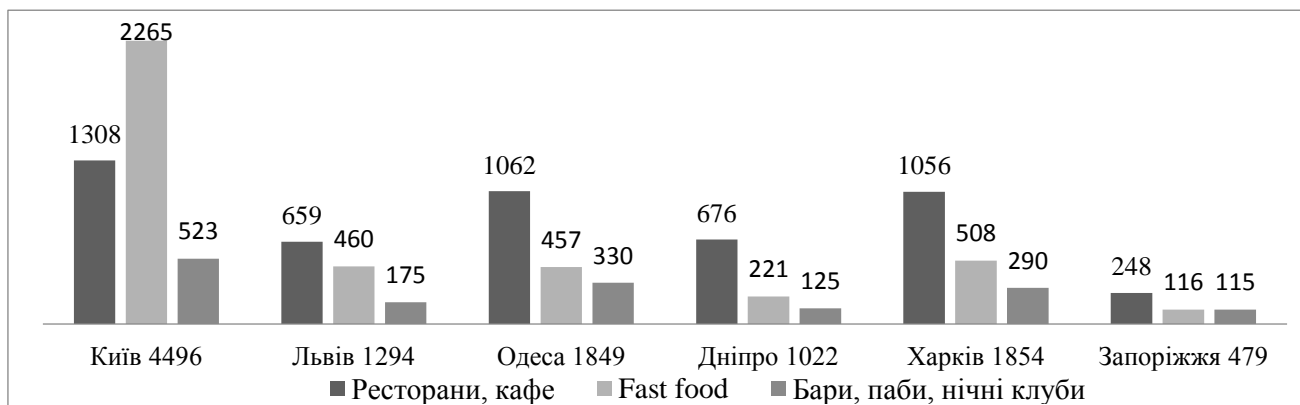
За даними дослідницької компанії Nielsen, на вересень 2017 р. у шести найбільших містах України (Києві, Львові, Одесі, Харкові, Запоріжжі та Дніпрі) функціонувало 10 994 підприємства у сфері харчування. З них найбільша частка припадала на заклади типу кафе і ресторанів – 46% (5 009 од.). Закладів у категорії Fast Food дещо менше – 40% (4 427 од.), частка барів, пабів та нічних клубів найнижча – 14% (1 558 од.) (рис.2.2) [19].



**Рис.2.2 – Структура закладів харчування, що функціонують у шести найбільших містах України за видами, % [19]**



У розрізі міст найбільшу кількість об'єктів громадського харчування представлено в Києві, який за цим показником майже в 2,5 рази випереджає Харків та Одесу, більш ніж у чотири рази – Дніпро і майже в 10 разів – Запоріжжя. Цікаво, що Львів, який вважається одним із центрів гастротуризму в Україні, також значно відстає від столиці і налічує всього 1 294 заклади громадського харчування (рис. 2.3).



**Рис. 2.3 – Кількість підприємств харчування різних видів у шести найбільших містах України 2017 рік, од [19]**

У переважній більшості у структурі закладів харчування переважають кафе та ресторани і лише в Києві – заклади харчування типу Fast Food. Ураховуючи чисельність населення у м. Львів (758,7 тис. осіб) та кількість туристів, що відвідали місто в 2017 р. (2,7 млн. осіб), забезпеченість місцями в закладах ресторанного господарства міста є недостатньою (фактична наявність – 52 місця на 1 тис. населення; потреба – 194 місця на 1 тис. населення). Частина цієї потреби покривають фізичні особи – підприємці, однак цього недостатньо [19].

Дещо іншу динаміку демонструють статистичні дані Державної служби статистики України. За її даними, станом на 1 листопада 2017 р. в Україні налічувалося 7 466 активно діючих підприємств тимчасового розміщення й організації харчування (без фізичних осіб – підприємців) [20].

Найбільша кількість активно діючих підприємств тимчасового розміщення й організації харчування розташована в Одеській та Львівській областях – 748 та 723 відповідно. Динаміка зміни кількості підприємств у цих

областях протягом 2013–2017 рр. є ідентичною із загальноукраїнською. Однак темпи зростання кількості підприємств в Одеській області (на 14,1%) є дещо вищими, ніж у Львівській (на 11,9%). Частка закладів тимчасового розміщення й організації харчування у Запоріжжі, Дніпрі та Харкові є значно меншою.

Як свідчать статистичні дані, пікове падіння чисельності закладів унаслідок кризи спостерігалось у 2016 р. – на 35,8% порівняно з до кризовим періодом. І лише дані 2017 р. демонструють позитивну динаміку – зростання чисельності закладів на 763 од. (11,4%) [19].

Серед головних причин, що гальмують розвиток об'єктів ресторанного господарства виокремлюють такі: загальний економічний спад у країні та військові дії в зоні АТО впливають на зниження попиту на ресторани послуги, погіршення показників фінансової стійкості та операційної діяльності об'єктів ресторанного господарства; недосконалість законодавства і нормативно-правового поля України для ведення ресторанного бізнесу; високий рівень фінансового ризику і корумпованості в Україні, що не сприяє залученню світових брендів ресторанного бізнесу; зменшення чисельності контингенту потенційних споживачів унаслідок змін у чисельності та структурі населення країни, пришвидшення темпів росту виїзних турпотоків; відсутність практичного досвіду антикризового управління у керівників об'єктів ресторанного господарства, що призводить до зменшення кількості фінансово спроможних підприємств, які вдаються до реалізації стратегії скорочення або ліквідації діяльності взагалі; високі ставки орендної плати за приміщення через брак якісних площ негативно впливають на відкриття нових і цінову політику діючих об'єктів ресторанного господарства; велика кількість об'єктів ресторанного господарства, які функціонують на межі банкрутства внаслідок зростання цін постачальників продуктів, затримки платежів і збільшення кредиторської заборгованості, що негативно позначається на ритмічності виробництва, тощо [19].

Для того щоб ефективно функціонувати, професіоналам у ресторанному бізнесі завжди доводиться передчувати і швидше реагувати на постійно

мінливу ситуацію на ринку. На думку багатьох рестораторів, успішними в найближчій перспективі будуть мережі ресторанів, що працюють у демократичному ціновому сегменті і пропонують на ринку послуги франчайзингу. Ця система забезпечує безперервний розвиток бізнесу навіть в умовах фінансової економічної кризи. З кожним роком зростає попит на виїзне обслуговування банкетів, що робить цей напрям бізнесу вельми привабливим. Ринок кейтерингу в Україні освоєний лише на 3–5%, а його ємність оцінюється в 72 млн. грн.

Перспективними для України напрямками розвитку у сфері ресторанного бізнесу залишаються тренди: національних кухонь, підприємств, що пропонують крафтові страви, втілення здорового способу харчування, приготування страв у присутності замовника, з фермерських продуктів, приготування низькокалорійних страв, використання низькотемпературних режимів та відкриття закладів харчування у форматі Casual, своєрідних закладів фабрик та ринків [21].

Таким чином, проаналізовано сучасний стан розвитку підприємств ресторанного господарства по Україні 2013-2018 років та були виявлені зміни та причини загального занепаду ресторанних закладів за 2013-2016 рр., а саме: загальний економічний спад у країні; неплатоспроможність на низький дохід населення; високі ставки орендної плати за приміщення; зменшення чисельності контингенту потенційних споживачів та ін.

Український ресторанний бізнес однозначно має великий потенціал для істотного приросту, але тільки за умови зростання платоспроможності населення. Для розвитку ресторанного бізнесу в Україні характерні визначені складності, такі як: плинність персоналу, брак професійних кадрів, технічна невідповідність багатьох приміщень під розміщення підприємств харчування, необхідність в отриманні величезної кількості погоджень та дозвільної документації, залежність від продуктової інфляції і кон'юнктури ринку. Брак кадрів, небажання роботодавців вкладати гроші в навчання персоналу стримує розвиток ресторанної галузі у цілому. Крім потенційних ризиків, рестораторам

доводиться враховувати і тенденції економіки, адже макроекономічні чинники потужно впливають на розвиток ресторанного господарства в містах.

## **2.2 Аналіз конкурентоспроможності ресторанних закладів м. Кременчук**

Зберігаючи кращі традиції національної кухні, ресторани є візитною карткою гостинності міста, певною формою проведення дозвілля і спілкування, ознакою престижу і фінансового достатку. Однак задля досягнення конкурентоспроможності у ресторанному бізнесі, а також для забезпечення послугами закладів ресторанного господарства різних верств населення, необхідно забезпечити постійний аналіз ринку ресторанних послуг [24].

Незважаючи на постійну динаміку та зміни, на постійне виникнення нових проблем, залишаються невирішеними питання сучасного стану ресторанних комплексів місцевого рівня. Територіальною базою аналізу ринку ресторанних послуг обрано місто Кременчук, тому що на міському рівні формуються попит та пропозиція на ресторанный послуги за рахунок розвитку підприємницької діяльності, соціально-економічних умов життя населення міста, історично сформованих звичок, регіональних географічних та кліматичних особливостей тощо.

Сучасний стан розвитку ресторанного ринку міста Кременчука можна охарактеризувати як період становлення. Останнім часом у Кременчуці з'явилося чимало нових закладів, які успішно конкурують [24].

В місті на початку 2019 року мережа загальнодоступних закладів ресторанного господарства складає 268 об'єктів. Забезпеченість місцями в загальнодоступній мережі ресторанного господарства в місті є достатньою і складає 12060 місць при нормі 7488 для міста Кременчука, що на 4572 місць (61% ) перевищує норматив [26].

Станом 01.07.2019 року мережа загальнодоступних закладів ресторанного господарства складає 263 об'єкти. Забезпеченість місцями в загальнодоступній мережі ресторанного господарства в місті є достатньою і

складає 11 835 місць при нормі 7 469 для міста Кременчука, що на 4 366 місць (58,4%) перевищує норматив (табл. 2.1) [27].

Таблиця 2.1

**Забезпеченість місцями в загальнодоступній мережі ресторанного господарства \***

Заклади ресторанного господарства				
Рік	Кількість об'єктів	Нормативна кількість посадочних місць в загальнодоступній мережі (з урахуванням кількості наявного населення)	Фактична кількість посадочних місць в загальнодоступній мережі	Абсолютні відхилення фактичної кількості від нормативної, (+/-)
2018	268	7 488	12 060	+ 4 572
2019 (I півріччя)	263	7 469	11 835	+ 4 366

\* Таблиця складена за даними [26, 27]

Як демонструють результати аналізу табл. 2.1, забезпеченість фактичними місцями у першому півріччі 2019 року скоротилася по відношенню до 2018 року на 225 місць, що обґрунтовується конкуренцією на ринку ресторанних послуг, зниженням рівня життя населення міста, нестабільністю роботи основних виробничих підприємств (ПАТ «Крюківський вагонобудівний завод», ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод» тощо) не тільки міста, регіону та України, але й держав СНД, які забезпечували основним місцем роботимайже 10 % економічно активного населення міста.

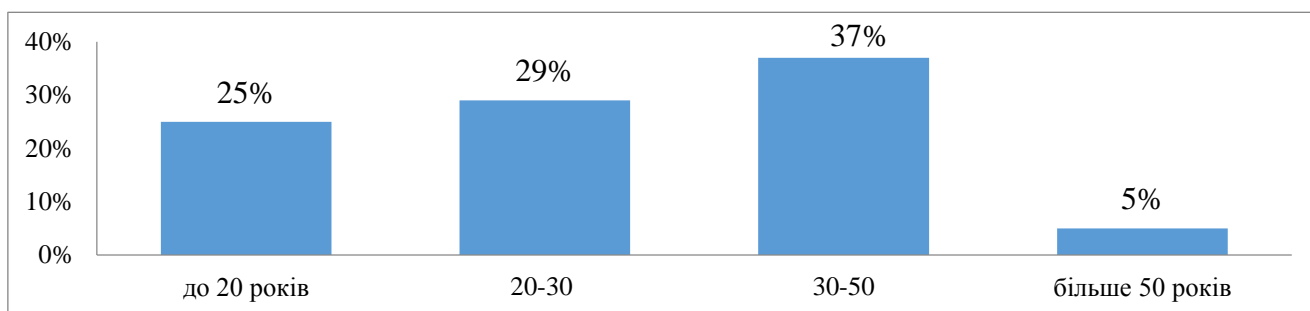
У зв'язку з трансформацією економіки міста центр ваги переноситься із виробничої сфери до невиробничої, зокрема в сферу послуг ресторанного бізнесу, де кількість посадкових місць мережі ресторанного господарства міста Кременчука збільшується на незначний відсоток.

Серед закладів ресторанного господарства м. Кременчука найпопулярнішими є ресторани «Перший гостинний двір», «Метрополь», «Івушки», «Чотири сезони», кав'ярні «Рок Кава», «Кофан», «Львівська майстерня шоколаду», кафе «Мілк», «Папина паста», кафе-бар «Шашличний край», піцерії «Челентано», «NYSP піца» та ін. [24].

Але їхньою характерною рисою є цінова політика. Ці заклади не є найдешевшими в місті й не можуть бути орієнтованими на пересічного споживача, тому виникла необхідність провести соціологічне опитування мешканців м. Кременчука і дослідити їх індивідуальні вподобання, що дасть наочну картину про перспективи розвитку ринку ресторанних послуг у місті.

Основною метою опитування було дізнатися, чи влаштовує респондентів якість надання послуг закладами ресторанного господарства та які види ресторанних закладів краще розвивати на місцевому рівні.

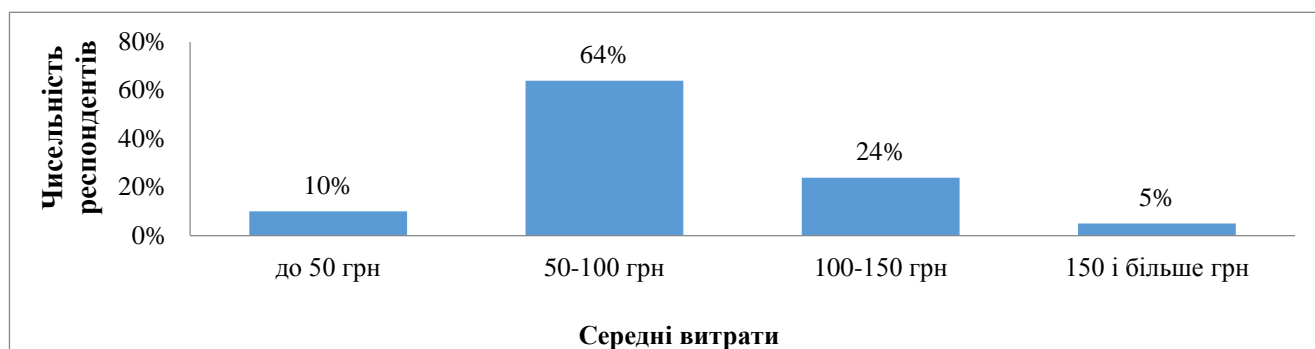
У соціально-прогностичній анкеті під назвою «Якість послуг закладів ресторанного господарства» міститься 6 питань. В анкетуванні брали участь 100 респондентів за віковою категорією від 18 років до 60 років і більше, з них 63% – жінки, 37% – чоловіки. При цьому 75% – мешканці міста, а 25% – гості Кременчука (рис. 2.4)[24].



**Рис. 2.4 – Питома вага респондентів за віковою категорією**

Заклади ресторанного господарства, які найчастіше відвідують за результати опитування, лідируючу позицію займають кав'ярні (31%), друге місце посідають кафе (24%), третє – піцерії (18%). Ці заклади користуються великим попитом як у молоді, так і у людей старшого віку.

Для того щоб зрозуміти, скільки ж грошей мешканці готові витратити на відвідування закладів ресторанного господарства, було запропоновано таке питання: «Скільки в середньому Ви витрачаєте на одне відвідування закладів ресторанного господарства в розрахунку на одну людину?». З аналізу відповідей отримали такі результати (рис.2.5)[24].



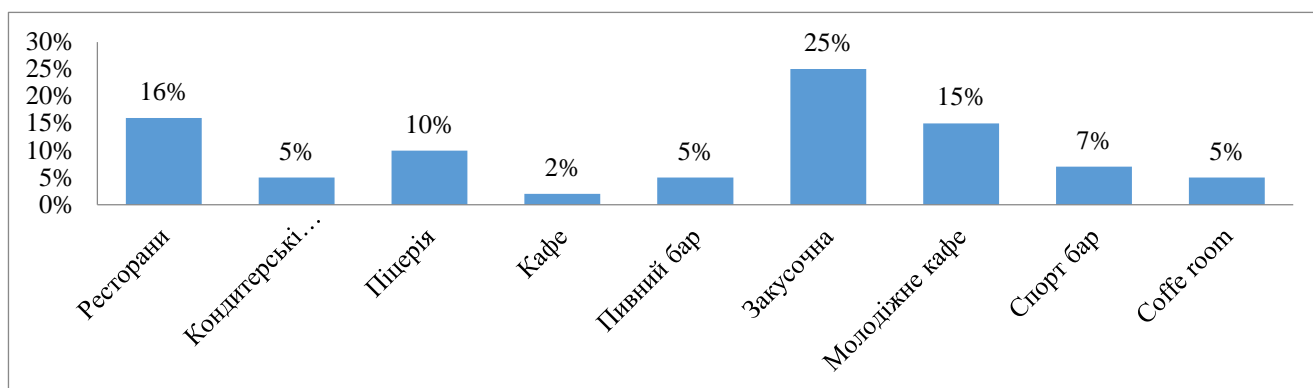
**Рис. 2.5 – Середні витрати на одне відвідування в розрахунку на одного респондент**

За даними рис. 2.5 можна зробити висновок, що 64% респондентів витрачає на заклади ресторанного господарства від 50 до 100 грн., із них молоді особи віком від 18 до 30 років. Це ті люди, які вже працюють та можуть дозволити собі більш дорогі та вишуканіші заклади.

Головним критерії вибору закладу ресторанного господарства, який відвідають респонденти є кухня (25%), друге місце займають обслуговування та інтер'єр закладу (15%) та 5% опитуваних надають перевагу розважальній програмі. Але, за даними анкетування, для 40% респондентів є важливими всі критерії.

За результатами опитування мешканці надали перевагу європейській кухні (31%), тому що вона більш вишукана і делікатна. Друге та третє місця посідають українська (27%) та італійська (23%) кухні, американській кухні надають перевагу 17%, найменше за опитуванням споживачам подобається далекосхідна (2%). Це зумовлено тим, що споживачі віддають перевагу улюбленому продукту в улюбленому виконанні, і при цьому абсолютно не важливо, який вид кухні представляє та або інша страв [24].

Для того щоб з'ясувати, яке підприємство буде конкурентоспроможним на сучасному місцевому ринку ресторанних послуг, було запропоноване таке питання: «Яких закладів ресторанного господарства, на Вашу думку, не вистачає в місті Кременчуці?». Результати рис. 2.6 свідчать про те, що найбільшим попитом будуть користуватися закусочні, ресторани та молодіжні кафе.



**Рис. 2.6 – Рейтинг попиту на створення закладів ресторанного господарства**

Насправді ресторани в Кременчуці є, але респондентам хочеться чогось нового та незвичайного. Наприклад, бракує тематичних із дизайнерськими інтер'єрами закладів. Завдяки іміджу, а саме відчутному, елементами якого є стиль, інтер'єр, кухня, назва ресторану, високий рівень обслуговування, місце розташування та відвідуваність підприємств ресторанного господарства, закладу можна легко керувати емоціями споживачів через інтер'єр, а це дає можливість адекватно оцінити відношення внутрішнього світу закладів ресторанного господарства [28].

Якість послуг у закладах міста Кременчук за відповідями респондентів, 58% з яких знаходиться на належному рівні, а 42% – на недостатньому. Згідно з показниками, думки респондентів різняться на 16%. Завдяки цьому можна стверджувати, що через деякий час населення буде вимагати чогось нового, якихось незвичайних пропозицій із боку рестораторів.

Розвиток туризму в Кременчуці тільки набирає обертів порівняно з іншими містами, оскільки місто є промисловим. Але, крім промислових об'єктів, воно має цікаву історію й туристичні об'єкти, що є перспективою розвитку як туризму, так і ресторанного бізнесу в майбутньому, що буде вимагати від повідної якості таких послуг [24].

Для вимірювання якості послуг, що надаються ресторанными закладами, розроблено анкету, засновану на методиці SERVQUAL. Обрані для сфери ресторанного господарства критерії надано у вигляді дев'яти питань. Анкета



для вимірювання якості послуг, що надаються, складається з трьох блоків: блок тверджень для вимірювання очікувань споживачів щодо якості послуг; блок тверджень для вимірювання сприйняття споживачами якості послуг, наданих конкретною компанією; блок тверджень для визначення ступеня важливості критеріїв якості послуг для споживачів.

Під час проведення дослідження вирішувалися два основних завдання: по-перше, необхідно було зрозуміти, що споживач розраховує отримати від обслуговування закладами ресторанного господарства, і, по-друге, оцінити сприйняття якості обслуговування в рестораних закладах, послугами яких споживач скористався. Рівень якості оцінювався так, по-перше, були виділені основні показники якості ресторанних послуг. По-друге, кожен показник оцінювався за семибальною шкалою (від «повністю задоволений» (7 балів) до «повністю незадоволений» (1 бал)).

По-третє, респондентам пропонувалося оцінити очікуваний рівень якості ресторанних послуг від популярних закладів ресторанного господарства і сприйманий рівень якості послуг від конкретних закладів, послугами яких вони користувалися. По-четверте, в загальну таблицю були занесені оцінки всіх респондентів (табл. 2.2) [24].

Таблиця 2.2

### Критерії якості надання ресторанних послуг у м. Кременчук

Критерії якості ресторанних послуг	Середній показник			Дії для поліпшення якості
	За очікуванням	За сприйняттям	За важливістю	
Ресторанні підприємства мають належну матеріально-технічну базу	6,38	5,06	6,53	Відновити або поліпшити матеріально-технічну базу
Співробітники ресторанних закладів мають охайний вигляд	10,49	4,39	6,8	Потрібно використовувати спецодяг під стиль закладу
Приміщення всіх без винятку ресторанних закладів у відмінному стані	6,79	5,61	6,52	За потребою зробити реконструкцію приміщення, поліпшити дизайн інтер'єру
Години роботи підприємств зручні для всіх клієнтів	6,83	6,4	6,75	Встановити зручний режим роботи закладу, передбачений законодавством
Заклад ресторанного господарства розташований у зручному місці	5,53	6,47	6,81	Розвивати ресторанну інфраструктуру саме в центрі міста, де постійно багато народу

## Продовження таблиці 2.2

Критерії якості ресторанних послуг	Середній показник			Дії для поліпшення якості
	За очікуванням	За сприйняттям	За важливістю	
Меню та кухня закладу мають відповідний рівень	6,9	6,24	6,89	Потрібно краще орієнтуватися на попит споживачів
Цінова політика ресторану має належний рівень	6,95	5,43	6,93	Потрібно відкривати заклади з більш доступною ціновою політикою
Зовнішній вигляд закладу у відмінному стані	6,91	6,64	6,84	Потрібно ретельно продумувати дизайн і стилістику закладу
Обслуговування в ЗРГ на вищому рівні	6,97	6,19	6,9	Потрібно проводити контроль обслуговуючого персоналу. Влаштувати майстер-класи, відвідувати тренінги

У результаті аналізу анкетних даних за критерієм очікування оцінки з 1-го по 3-й бал респонденти не надали. Очікування всіх перерахованих послуг оцінювалося в 6–7 балів, і тільки один критерій, такий як «Ресторанні підприємства мають належну матеріально-технічну базу», отримав оцінку 4 бали – 1%, 5 балів – 15% респондентів.

У блоці «очікування» найбільш високі критерії оцінювання отримали такі параметри, як: обслуговування в закладах ресторанного господарства на вищому рівні (6,97); цінова політика ресторану має належний рівень (6,95); зовнішній вигляд закладу у відмінному стані (6,91); меню та кухня закладу мають відповідний рівень (6,9). У результаті можна отримати висновок, що споживачі очікують отримувати високий рівень якості послуг за відповідну вартість.

Як показало опитування, у блоці «сприйняття» оцінки в 1 бал респонденти не надали, тому оцінювання почалося з оцінки у два бали. Як видно з табл. 1, найвищі оцінки отримали критерії: зовнішній вигляд закладу у відмінному стані (6,64); заклад ресторанного господарства розташований у зручному місці (6,47); обслуговування в закладі ресторанного господарства на вищому рівні (6,19); співробітники ресторанних закладів м. Кременчука мають охайний вигляд (4,39) [24].

Найменшу оцінку отримали такі критерії, як: цінова політика ресторану, приміщення всіх без винятку рестораних закладів у відмінному стані 3 бали – 5% респондентів. Результати другого блоку демонструють, що сприйняття якості послуг у закладах ресторанного господарства не належно відповідає очікуванню респондентів. Для того щоб тримати свою позицію на ринку рестораних послуг, потрібно поліпшувати всі перелічені критерії.

У блоці «важливість» з 1-го по 4-е питання респонденти не надали ніяких негативних відгуків, тому занесли дані в таблицю оцінювання з 5-го балу. Найвищі оцінки отримали такі критерії: обслуговування в закладах ресторанного господарства на вищому рівні (6,9); цінова політика ресторану має належний рівень (6,93); меню та кухня закладу мають відповідний рівень (6,89); зовнішній вигляд закладу у відмінному стані (6,84).

Підсумки результатів проведеного дослідження свідчать про те, що показники сприйняття послуг, що надаються закладами ресторанного господарства, нижче показників очікування споживачів, що вимагає в майбутньому розроблення заходів, які будуть спрямовані на підвищення рівня задоволеності споживачів наданих якісних рестораних послуг [24].

На ринку рестораних послуг конкурентоспроможність послуги відображає її здатність більш повно відповідати запитам споживачів порівняно з аналогічними послугами, що представлені на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: з одного боку, якістю послуги, споживацькими властивостями, з іншого – цінами, що встановлюють продавці послуг. Отже, конкурентоспроможність послуги досягається завдяки найкращій відповідності її якісних та вартісних характеристик вимогам ринку та споживацьким оцінкам [32]. Таким чином, для подальшого аналізу та повного розкриття досліджуваної теми було обрано два ресторани європейської кухні, які є найбільш відвідувані серед мешканців міста Кременчук.

Європейська кухня – найпоширеніша на сьогоднішній день по всьому світу і включає в себе найпопулярніші, кращі страви Франції, Англії, Італії, Бельгії, Німеччини, Австрії та інших.

Особливістю європейської кухні можна назвати використання соусів і великої кількості страв з овочів. Європейці, на відміну від східних народів, значно менше використовують приправ, спецій і всіляких прянощів, щоб зберегти смакові якості самих продуктів. Також особливістю європейської кухні є те, що кожний прийом їжі передує, так званий, аперитив. Це невелика кількість алкоголю, яке вживається перед їжею і сприяє порушенню апетиту і поліпшенню травлення [29].

Ведення ресторанного бізнесу може приносити високий прибуток, однак ресторанний бізнес вимагає і певних зусиль для його розвитку і успішного функціонування. Важливо проводити своєчасний SWOT-аналіз, тобто аналіз сильних і слабких сторін ресторану, наявних зовнішніх загроз і можливості.

Для порівняння конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства було обрано ресторани «Івушкі» та «New York Street Pizza». Дане дослідження може показати найбільш оптимальний шлях розвитку та напрямки підвищення конкурентоспроможності ресторанного закладу.

Отже, розглянемо сильні і слабкі сторони ресторану, а також потенційні можливості і загрози. Перелічимо основні з них в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### SWOT-аналіз ресторанного закладу «Івушкі»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень обслуговування;</li> <li>– розташування на березі річки Сухий Кагамлик;</li> <li>– високо кваліфікований персонал;</li> <li>– стриманий і стильний інтер'єр;</li> <li>– літні майданчики під відкритим небом;</li> <li>– наявність просторого танцполу;</li> <li>– наявність парковки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ціни не відповідають якості;</li> <li>– нестача персоналу;</li> <li>– плінність кадрів.</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– організація і проведення заходів;</li> <li>– додаткові послуги: дискотеки, оренда шезлонгів, прокат катамарану;</li> <li>– он-лайн бронювання;</li> <li>– внесення змін в меню.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– висока залежність від постачальників;</li> <li>– відносно низька платоспроможність населення;</li> <li>– зміна смаків покупців;</li> <li>– поява на ринку нових конкурентів;</li> <li>– зростання податків.</li> </ul>

Ресторан «Івушки» розташований на березі Сухий Кагамлик в тихому і затишному місці. Ресторан пропонує відвідувачам всю красу відпочинку на природі – свіже повітря, літні майданчики під відкритим небом, багато місця для неспішних прогулянок. Поруч – річка з мальовничими пейзажами і оснащений лежачками чистий, затишний пляж. Тут ви можна приємно провести час на березі, прийняти сонячні ванни і покататися на катамаранах. Для найменших відвідувачів обладнана безпечна дитяча площадка.

Одночасно в ресторані є можливість прийняти більше 400 гостей і з зручністю розмістити в затишному залі і на чотирьох літніх майданчиках. Вечірньої пори працює танцпол із запальною музикою. Світлий і просторий зал, різноманітність смачних страв європейської та авторської кухні, якісні продукти і чудовий сервіс, кваліфікований персонал. Ресторан підходить для приємного спілкування з близькими і друзями, проведення ділових переговорів з партнерами та святкування важливих подій [30].

«New York Street Pizza» – це мережа ресторанів та піцерій по всій Україні, яка поєднує в собі європейську, східну і паназіатську кухні. Ресторан розташований у центрі міста, це атмосферний і стильний заклад, де кожен відвідувач має можливість задовольнити свої гастрономічні уподобання завдяки меню, яке вражає своєю різноманітністю. Розглянемо сильні і слабкі сторони ресторану, а також потенційні можливості і загрози (табл.2.4) [31].

Таблиця 2.4

### SWOT-аналіз ресторанного закладу «New York Street Pizza»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>– оригінальний фірмовий стиль;</li> <li>– різноманітність меню;</li> <li>– розташування в центрі міста;</li> <li>– високо кваліфікований персонал;</li> <li>– використання власних рецептур і технологій (know-how);</li> <li>– професійна підготовка і стажування персоналу;</li> <li>– система постачання основних і специфічних продуктів;</li> <li>– широкий асортимент продукції;</li> <li>– лояльна цінова політика;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не зручне планування закладу;</li> <li>– плінність кадрів;</li> <li>– нестача часових ресурсів;</li> <li>– значна завантаженість на одного спеціаліста.</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.4

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>– організація і проведення заходів;</li> <li>– он-лайн бронювання;</li> <li>– розширення асортименту можливих товарів;</li> <li>– франчайзинг;</li> <li>– замовлення та доставка їжі;</li> <li>– встановлення і обслуговування власного комп'ютерного програмного забезпечення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відносно низька платоспроможність населення;</li> <li>– зміна смаків покупців;</li> <li>– поява на ринку нових конкурентів;</li> <li>– зростання податків;</li> <li>– поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості.</li> </ul>

За результатами проведеного SWOT- аналізу, можна сказати, що ресторан «Івушки» має досить вузький асортимент продукції та високу собівартість, який розрахований для споживачів з високим рівнем доходів, що являється слабкою стороною закладу. Ресторан «New York Street Pizza» має більшу перевагу серед відвідувачів через широкий асортимент продукції, замовлення та доставки їжі, різноманітність кухні, відносно низькі ціни порівняно з рестораном «Івушки» і в зв'язку з цим більший попит на продукцію.

Таким чином, проведено опитування та анкетування за допомогою методики SERVQUAL, завдяки цій методиці визначили, які заклади ресторанного господарства користуються популярністю в місті, скільки в середньому опитувач витрачає на одне відвідування. Визначено, що в пріоритетах респондентів є європейська, українська та італійська кухні, створено рейтинг попиту на створення закладів ресторанного господарства, з якого випливає, що респондентам бракує закусочних, молодіжних кафе та ресторанів. Визначено, які критерії якості надання ресторанних послуг у місті Кременчук є важливими для респондентів, порівняно очікування та сприйняття цих критеріїв. Розраховано середній показник критеріїв якості послуг. Доведено, що показники сприйняття послуг закладів ресторанного господарства нижче показників очікування споживачів, що вимагає в майбутньому розроблення заходів, які будуть спрямовані на підвищення рівня задоволеності споживачів наданих якісних ресторанних послуг.

### РОЗДІЛ 3

## СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Підвищення конкурентоспроможності підприємств вимагає розробки і реалізації конкурентних стратегій. Варіанти стратегії можуть відрізнятися цілями, часовими параметрами та іншими характеристиками залежно від конкретних і перспективних завдань, але в кожному випадку їх головна мета – забезпечення переваг над конкурентами. На сучасному етапі розвитку індустрії гостинності в Україні для підвищення її конкурентоспроможності можна запропонувати наступні заходи [32], [35].

В час інноваційних технологій неможливо представити будь-яку сферу життя, яка не наповнена автоматизованими системами та комп'ютерами. Так й діяльність підприємств ресторанного господарства з кожним днем все більше наповнюється автоматизацією. Зокрема, як засіб удосконалення системи замовлень можна виокремити електронне меню [33].

Система eMenu (електронне меню) – це система інтерактивного мультимедійного замовлення за допомогою портативних пристроїв, які найчастіше є безпроводними, що дозволяє клієнту легко і швидко ознайомитися з усім різноманіттям пропонованих страв, в будь-який момент без допомоги офіціанта зробити замовлення або попросити рахунок. Електронне меню може бути представлено у декількох варіантах (Додатки А) [35].

Електронне меню є аналогом паперового, що дозволяє власнику закладу в будь-який момент легко додати або виключити з асортименту необхідну страву або напій. При цьому більше не потрібно витратити час і гроші на дорогі послуги дизайнерів і друкарень кожен раз, коли потрібно доповнити або видозмінити меню. Система надає унікальну можливість самостійно здійснювати налаштування системи, в тому числі дизайн і елементи візуалізації. При цьому для повного налаштування електронного меню достатньо базових знань звичайного користувача ПК [34], [36].

В Україні електронним меню на сьогодні обладнано всього декілька закладів ресторанного господарства, з них «TransForse Cafe» (м. Київ), «Yoshi» (м. Київ) та «Pasta project&Umami» (м. Харків). Розглянемо переваги та недоліки застосування електронного меню у сфері ресторанного бізнесу (Додатки А) [34]

З таблиці 3.1 (Додатки А) видно, що переваги електронного меню переважають над недоліками. Це може стати ефективним засобом удосконалення системи замовлень, що, в свою чергу, скоротить витрати підприємства та збільшить прибуток.

На сьогоднішній день електронне меню доступне в декількох варіантах виконання. Найбільшою популярністю серед рестораторів користується Apple iPad або iPad 2 з операційною системою iOS, іншим більш дешевим варіантом є планшетний персональний комп'ютер Tablet PC на базі операційної системи Google Android [34].

У таблиці 3.2 (Додатки А) наведена середня ціна за 1 комплект, у який входить безпосередньо саме електронне меню і його програмне забезпечення.

В Україні наразі велика кількість фірм пропонують продаж, установку та обслуговування програми електронне меню, вартість коливається в залежності від виду чи фірми виробника планшета та системного забезпечення.

Основний функціонал даних електронних меню:

- докладна інформація про страву або напій; зручний пошук і сортування страв; стоп-аркуш;
- відправлення замовлення одним дотиком;
- виклик офіціанта, замовлення додаткових послуг;
- багатомовна підтримка;
- підтримка декількох варіантів дизайну інтерфейсу; декілька меню в рамках однієї системи;



- система крос-продаж страв та напоїв; інтерактивна анкета; рейтинг страв; реклама закладу та конкретних страв в соціальних мережах; доступ в Інтернет, соціальні мережі, будь-які додатки й ігри під ос Android.

Електронне меню включає вісім основних типів екранних сторінок, взаємозалежних між собою: головна сторінка, головна персональна сторінка, спеціальні розділи, категорії страв, список страв у категорії, конкретна страва, кошик замовлення страв, сторінка результатів пошуку (по назвах і по тегах), а також деякі функції, доступні із цих сторінок, такі як пошук страв за назвою (інгредієнту, тегу), виклик офіціанта й відображення реклами, для власників особистого профілю вихід у соціальні мережі [34].

Доцільність встановлення електронного меню у закладах ресторанного господарства можна відобразити у наступних перевагах:

- оперативне обслуговування великої кількості споживачів;
- обслуговування іноземних туристів, адже електронне меню можна перекласти на більш ніж 50 мов світу;
- новий рівень обслуговування, який зацікавить більшу кількість відвідувачів та надасть конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства;
- нові можливості для отримання додаткової інформації про страви та напої.

Електронне меню забезпечують якісне та швидке обслуговування, унікальність сервісу та відчуття комфорту при відвідуванні підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства – це важка та складна боротьба на ринку послуг. Щорічно відкриваються сотні нових закладів харчування, та в той же час стільки ж і вимушені закриватися. Ресторатори вимушені постійно вигадувати щось нове та якимось чином приваблювати клієнтів аби не зазнати збитку.

## ВИСНОВКИ

У результаті проведених нами теоретичних досліджень, можна зробити наступні висновки:

1) визначено поняття та суть конкурентоспроможності підприємств з точки зору різних авторів, досліджено основні чинники впливу, що визначають конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. З метою реалізації цілей дослідження та специфіки даних діяльності підприємств використано методи опитування (анкетування), SWOT – аналіз та метод «SERVQUAL».

2. Проведено статистичний аналіз стану ринку ресторанних послуг України та виявили головні причини, що гальмують розвиток об'єктів ресторанного господарства: загальний економічний спад у країні та військові дії в зоні АТО впливають на зниження попиту на ресторанні послуги, погіршення показників фінансової стійкості та операційної діяльності об'єктів ресторанного господарства; недосконалість законодавства і нормативно-правового поля України для ведення ресторанного бізнесу; високий рівень фінансового ризику і корумпованості в Україні, що не сприяє залученню світових брендів ресторанного бізнесу; зменшення чисельності контингенту потенційних споживачів унаслідок змін у чисельності та структурі населення країни, пришвидшення темпів росту виїзних тур потоків тощо

3. Проаналізовано конкурентоспроможність ресторанних закладів м. Кременчук. Для порівняння конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства було обрано два ресторани європейської кухні, які є найбільш відвідувані серед мешканців міста «Івушки» та «New York Street Pizza», де було виявлені слабкі сторони і в результаті чого, запропоновані заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства та покращення якості обслуговування.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер ; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. – Москва : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
2. Діденко Є.О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. Формування ринкових відносин в Україні №12 (175). 2015р.
3. П'ятницька Г. Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г. Т. – Київ, 2002. – 74 с.
4. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга. 1996. – 208 с.
5. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
6. Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
7. Портер М. Конкуренция.: уч. пос. / М. Портер – Москва: Вильямс, 2001. – 425 с.
8. Аналіз господарської діяльності - Сіменко І.В. - 10.1. Поняття, сутність і зміст конкурентоспроможності підприємства. Економіка / аналіз господарської діяльності - Сіменко І.В.
9. Батенко Л. П., Белов М.А., Євдокимова Н. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ, 2009. 384 с.
10. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2008. – 384 с.
11. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013, №4
12. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. Ефективна економіка № 5, 2014.

13. Конкуентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: [монографія / за заг. ред.. О.Г. Янкового]. – Одеса: Атлант, 2013. – 470 с.

14. 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>>.

15. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В. М. Момот, В.В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (15) – С. 71 – 78.

16. Литвиненко, Я. В., Литвиненко Т. Є. Напрямки підвищення конкурентоспроможності закладів готельно-ресторанного господарства в Україні. Економіка ринкових відносин. 2013. № 12. С. 50–53.

17. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Ефективна економіка № 9, 2016

18. Дружиніна В. В., Сосновська Ю. Р. Визначення значущості показників конкурентоспроможності рестораних закладів. Вісник Хмельницького національного університету 2018, № 2.

19. Гірняк Л.І., Глагола В.А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та управління підприємствами. Випуск 16. 2018.

20. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

21. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 314–317.

22. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету 2017. Серія Економіка. Випуск 1 (49). Т.1.

23. Костишина Т., Кирніс Н. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). Актуальні проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації №1. 2018.

24. Дружиніна В. В. Маркетинговий аналіз якості послуг закладів ресторанного господарства міста / В. В. Дружиніна., Д. С. Зінченко. Серія Економічні науки. Науковий вісник Херсонського державного університет. Випуск 26. Частина 1. 2017

25. Дружиніна В. В. Моніторинг місцевого ринку ресторанних послуг / В. В. Дружиніна, І. М. Труніна, Ю. Р. Сосновська. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету 2016, № 5, Том 1.

26. Інформація про хід виконання програми економічного і соціального розвитку міста Кременчука за 2018 рік. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kremen.gov.ua>

27. Інформація про хід виконання програми економічного і соціального розвитку міста Кременчука за I півріччя 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kremen.gov.ua/>

28. Дружиніна В.В. Імідж як вагомий фактор конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства / В.В. Дружиніна, Д.С. Зінченко, А.В. Кириченко // Вісник Донецького національного університету. Економіка і право. – 2015. – Вип. 1. – С. 92–95.

29. Європейська кухня [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrbukva.net/113010-Evropeyskaya-kuhnya-assortiment-tehnologiya-prigotovleniya-i-oformleniya-holodnyh-blyud-i-zakusok.html>

30. Ресторан «Івушки» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://restoran-ivushki.polo-city.com/>

31. Ресторан «New York Street Pizza» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pizza-nys.com.ua>

32. Шафранюк Юлія Підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-

практичної конференції «Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи» м. Львів: МАУП, 2016. - Ч.2. - 675 с.

33. Супрученко О. Л. Електронне меню як засіб удосконалення системи замовлень на підприємствах ресторанного господарства. Одеський національний економічний університет.

34. Лисенко А.Ю., Голікова Т.П. Застосування сучасних інформаційних технологій – майбутнє ресторанного бізнесу. Національний університет харчових технологій. «Молодий вчений» • № 1 (53) • січень, 2018 р.

35. Дружиніна В. В, Русова Д. Р. Чинники конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства // VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні питання управління сталим розвитком у сучасному суспільстві: проблеми та перспективи» 24-25 жовтня 2019 р., м. Кременчук : Видавець СВД Олексієнко В. В., 2019. 191 с. – 110-111 с.

36. Дружиніна В. В, Русова Д. Р. Особливості організації тарного господарства в ресторанних закладах // XXVI Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених «Актуальні проблеми життєдіяльності суспільства» 24-25 квітня 2019 р., м. Кременчук, 104 с.

## ДОДАТКИ А

<p>На базі антивандальних сенсорних моноблоків моноблоків</p>	<p>На базі сенсорних планшетів, закріплених на столиках в спеціальних тримачах</p>
	
<p>На базі сенсорних планшетів</p>	<p>На базі eMenuTable (столу із вмонтованим сенсорним дисплеєм)</p>
	

**Рис. 3.1 – Види електронного меню в заклади ресторанного господарства**

Таблиця 3.1

**Переваги та недоліки від використання електронного меню у  
закладах ресторанного господарства**

Використання електронного меню у закладах ресторанного господарства	<b>Переваги</b>	<b>Недоліки</b>
	Зручний інтерфейс (перелік страв, їх фотографії, відео приготування, визначення калорійності страви, вибір мови).	Можливі збої у програмі (некоректне відображення страв, неправильне визначення кінцевої суми чеку, не отримання кухнею замовлення). Тому постійно необхідне консультування програмістів, що несе за собою додаткові витрати.
	Зміна страв у меню відбувається щонайменше 2 рази на рік (при зміні пори року), ще часто можуть змінюватися ціни (внаслідок росту цін на сировину) та для збільшення привабливості меню необхідно час від часу змінювати його дизайн, що потребує повного оновлення меню. це є набагато простішим ніж передруковувати паперове меню.	Зменшення взаємодії між клієнтом та офіціантом, що значно ускладнює отримання всієї необхідної інформації стосовно страви та пораду відносно того, яка страва краща. в електронному меню не можливо вносити зміни до складу страви (наприклад, якщо на якийсь компонент у людини алергія – постає питання про заміну його іншим або виключення).
	Замовлення відбувається без обов'язкової присутності офіціанта та автоматичний підрахунок кінцевої суми чеку миттєво виводиться на дисплей.	Ціна встановлення системи та його обслуговування.
	Зменшення кількості обслуговуючого персоналу закладу.	

Таблиця 3.2

**Вартість електронних меню під ос Android**

<b>Назва</b>	<b>Розробник</b>	<b>Вартість, грн</b>
D2Menu	Sytec Group	25000
eMenu	Global Soft	15000
ElectronicMenu	Graphic Model	8000
Smart Touch POS	Smart Lab	15000



**Анкета****Соціологічне опитування мешканців міста Кременчука**

1. *Які заклади ресторанного господарства Ви найчастіше відвідуєте?*

- а) кафе      б) піцерія      в) ресторан      г) кондитерська      д) спорт бар  
е) пивний бар      є) закусочна      ж) молодіжне кафе      з) coffe room

2. *Скільки в середньому Ви витрачаєте на одне відвідування закладів ресторанного господарства в розрахунку на одну людину?*

- а) до 50 грн.      б) 50-100 грн.      в) 100-150 грн.      г) 150 і більше грн.

3. *Критерії вибору закладу ресторанного господарства, який Ви збираєтесь відвідати?*

- а) кухня      б) обслуговування      в) інтер'єр закладу      г) розважальна програма

4. *Яка з видів перерахованих кухонь найбільше подобається?*

- а) європейська      б) українська      в) італійська      г) американська      д) далекосхідна

5. *Яких закладів ресторанного господарства, на Вашу думку, не вистачає в місті Кременчуці?*

- а) кафе      б) піцерія      в) ресторан      г) кондитерська      д) спорт бар  
е) пивний бар      є) закусочна      ж) молодіжне кафе      з) coffe room

6. *Чи влаштовує якість послуг у закладах міста Кременчук?*

- а) на належному рівні      б) на недостатньому рівні