

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ РЕСТОРАННИХ ПОСЛУГ

### FEATURES OF COMPETITIVENESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES ON THE MARKET OF RESTAURANT SERVICES

*У статті визначено особливості управління конкурентоспроможністю підприємства у сфері ресторанних послуг. Було визначено, що сучасна економіка України визначає конкретні вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності даних підприємств. Детально визначено особливості конкуренції у сфері ресторанного бізнесу, враховуючи його швидку динаміку розвитку. Проаналізовано всі специфічні фактори, які впливають на сферу гостинності. Визначено сутність підвищення конкурентоспроможності, а також управління конкурентоспроможністю ресторанного підприємства. Схематично розроблено програму підвищення конкурентоспроможності у ресторанах, яка включає цінові, а також нецінові методи боротьби. Наведено методику оцінки маркетингового потенціалу конкурентів підприємствами ресторанного бізнесу. Детально визначено етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності ресторану та схематично це наведено.*

**Ключові слова:** ресторанний бізнес, споживачі, цінова політика, конкуренція, конкурентоспроможність, управління конкуренцією, конкурентна боротьба.

*The article defines the peculiarities of managing the competitiveness of the enterprise in the field of restaurant services. It was determined that the modern economy of Ukraine determines specific requirements for increasing the level of competitiveness of these enterprises. The peculiarities of competition in the field of restaurant business are defined in detail, taking into account its rapid development dynamics. All specific factors affecting the field of hospitality have been analyzed. The essence and significance of increasing competitiveness, programs for its improvement, as well as managing the competitiveness of a restaurant enterprise are determined. The principles underlying the management of the competitiveness of restaurant business establishments are analyzed and characterized. A program for increasing competitiveness in restaurants has been schematically developed, which includes price and non-price methods of struggle. The method of evaluating the marketing potential of competitors by enterprises of the restaurant business is given. The stages of development of the restaurant competitiveness improvement program are defined in detail and schematically shown. It has been established that the restaurant business has a fairly high level of dependence on all changes in environmental factors, as well as on the conditions for the development of consumers' culture, their level of income and the formation of habits. That is why it is necessary to constantly make changes to the implemented strategy under the influence of factors of the external and internal environment. According to the results of the research, it was determined that the state of competition in the restaurant market is characterized mainly by the development of price competition between individual restaurants of the same price niche. The reason for this is the relatively low level of income of the majority of Ukrainians, as well as the undemanding quality of restaurant service. Therefore, it was determined that modern business conditions are related to the high dynamism of the external environment of restaurant business enterprises, the complexity of information technologies, the globalization of business, which actualize the issue of managing the competitiveness of the enterprise.*

**Key words:** restaurant business, consumers, price policy, competition, competitiveness, competition management, competition.

УДК 338.4:658.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.82-11>

**Постова В.В.**<sup>1</sup>

к.е.н., доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

**Postova Valentyna**

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of State University of Trade and Economics

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах становлення економіки України, конкурентоспроможність є важливим елементом. Нині в умовах ринку, неможливо досягти стабільного успіху у підприємстві, а то й розрахувати ефективність його розвитку, не накопичувати постійно інформацію про власні перспективи, а також здібності, про стан ринків, не оцінювати місце конкурентів та проводити аналіз конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства.

Ресторанний бізнес сьогодні розвивається стрімкими темпами, хоча війна перешкоджає в багатьох аспектах. Оператори ресторанного ринку розуміють, наскільки важливе планування стратегії довгострокового виживання, а також гнучкої адаптації до навколишнього середовища, що швидко змінюється. Особливості конкурентоспроможності ресторанного бізнесу набули певної значущості через появу нових ідей для розвитку

ресторанного бізнесу, а також нових запитів з боку споживачів, розвитку сучасних інформаційних технологій, застосування та розвиток яких приведе до успіху підприємство ресторанного бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти конкуренції, конкурентоспроможності підприємств та формування конкурентних стратегій розглядалися в роботах таких зарубіжних та вітчизняних вчених, як І. Ансоффа, Ж. Ламбена, Х. Мінцберга, М. Портера, А. Стріклєнда, А. Томпсона, Л.П. Артеменко, М.С. Ключвіної, Л.В. Балабанової, Н.В. Бугаса, О.В. Босецької, Л.Є. Довганя, О.С. Дубрової, В.В. Кривіцької, В.В. Зянько, А.М. Расулової, М.О. Шульги та багатьох ін. Серед українських науковців питання конкурентоспроможності достатньо проаналізоване, проте мало досліджень, в яких характеризується вплив війни на конкурентоспроможність даних закладів. Саме тому проблеми особливос-

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0056-5648>

тей управління конкурентоспроможністю закладів ресторанного господарства в період війни залишаються мало дослідженими.

**Постановка завдання.** Необхідно визначити та детально проаналізувати особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку ресторанних послуг, враховуючи умови сьогодення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогодні ринок ресторанних послуг є одним із найбільш динамічних у розвитку, високоприбуткових, а також рентабельних ринків вітчизняної сфери послуг. Цим визначається його привабливість для інвесторів і, як наслідок, виникає найвищий рівень конкуренції. За оцінками фахівців та експертів в даній галузі, пропозиція на ринку ресторанних послуг перевищує попит, тому у зв'язку з цим конкуренція серед ресторанів, а також боротьба за споживача постійно посилюються. Сучасна економіка України, враховуючи також умови війни, визначає конкретні вимоги до підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу: необхідне оперативне реагування на зміну господарської ситуації на ринку послуг з метою підтримки сталого фінансового стану, а також постійного вдосконалення організації діяльності, відповідно також до зміни кон'юнктури ринку ресторанного бізнесу [1].

Слід також зазначити, що досягнення сталої конкурентоспроможності підприємства даної сфери забезпечується, зазвичай, не за рахунок переваги в одному з її детермінантів, а саме із декількох чинників конкурентоспроможності – середній чек, швидкість обслуговування, а також якість харчування. Це, з одного боку, дозволяє нівелювати недоліки інших детермінантів конкурентоспроможності, а з іншого – знизити залежність від кон'юнктурних коливань факторів конкурентоспроможності.

Отже, здатність підприємства ресторанного бізнесу конкурувати – це узагальнена характеристика його стабільності, яка базується на ефективному використанні його ресурсів, а також можливості забезпечити споживачів своєю продукцією та послугами саме високої якості та прийнятної вартості, здатності адаптуватися до змін середовища за умов конкурентного ринку [2].

Конкуренція у сфері ресторанного бізнесу має свої особливості:

- підприємства ресторанного бізнесу, як правило, орієнтовані на територіально обмежений ринок, розміри якого залежать від місцезнаходження самого підприємства, а також транспортної доступності його для споживачів;

- частина підприємств ресторанного бізнесу, окрім найкращих ресторанів, можуть конкурувати між собою у загальноміському масштабі на сегменті ринку із обслуговування свят (бенкетів), ділових зустрічей, приїжджих туристів тощо;

- загальнодоступні підприємства ресторанного бізнесу (нижній ціновий сегмент), зазвичай, працюють в умовах досконалої конкуренції, котрій характерно наступне: наявність великої кількості підприємств ресторанного бізнесу різних типів, які реалізують певний (спеціалізований) асортимент продукції на однорідному сегменті ринку, задовольняючи при цьому різноманітні потреби населення у харчуванні;

- можливий вихід на новий ринок ресторанних послуг за незначних інвестицій (низький рівень витрат);

- особливий характер конкуренції, який все ж пов'язаний із виконанням підприємствами ресторанного бізнесу функцій виробництва, її реалізації та організації споживання. Це вимагає, з одного боку, обліку можливостей виробництва певного обсягу продукції чи послуг, а з другого боку, запитів споживачів та їх платоспроможність [3].

Окрім того, варто відзначити, що підприємства ресторанного бізнесу дуже динамічно розвиваються та постійно видозмінюються. На сферу гостинності впливає величезна кількість специфічних факторів: по-перше, послуги надаються та приймаються одночасно, що обмежує можливість контролювати їхню якість; по-друге, тимчасова нестійкість попиту робить проблематичним збереження якості обслуговування у періоди, коли даний попит стає підвищеним; по-третє, в момент надання послуги багато чого залежить від можливостей самого споживача [4].

Як зазначають Зось-Кіор М.В. та Калюжний С.О.: «вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням усіх аспектів сприяння та протидії. Далі проводиться робота з роз'яснення цілей та кінцевих результатів, спрямована на подолання опору змінам» [5]. Підвищення конкурентоспроможності є процесом змін, і, як будь-який процес, особливо той, який викликає певні протидії, він потребує управління і, зокрема, стратегічного підходу [6].

Програми підвищення конкурентоспроможності розглядаються як сукупність спеціально організованих заходів, які спрямовані на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу, реалізація яких обмежена в часі, а також яка пов'язана із певними фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами [7].

Управління конкурентоспроможністю ресторанного підприємства – це «мистецтво координації людських та матеріальних ресурсів у процесі формування та реалізації планів підвищення конкурентоспроможності для досягнення цілей плану щодо складу, а також кількості роботи, вартості, часу, якості, учасників проєкту, рівня конкурентоспроможності та рівня задоволеності» [2].

Цінові методи	Нецінові методи
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Широке оповіщення споживачів про зниження ціни продукції, послуги.</li> <li>• Вводиться продукція із суттєво покращеними властивостями, а ціна піднімається непропорційно мало.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Більше досконале оформлення страви.</li> <li>• Більш різноманітні додаткові послуги (сервіс).</li> <li>• Модний концептуальний стиль.</li> <li>• Широке використання реклами.</li> <li>• Застосування методів стимулювання ринку.</li> <li>• Розробка нової концепції ресторану.</li> </ul>

Рис. 1. Методи ведення конкурентної боротьби підприємствами ресторанного бізнесу

В основу управління конкурентоспроможністю можна покласти такі принципи:

- поєднання єдиначальності керівника та колегіальних повноважень представників груп для загального ухвалення різних рішень;
- наділення керівників певними повноваженнями, а також відповідальністю при прийнятті різних рішень;
- організація єдиного управління на всіх стадіях розробки, а також реалізації програми;
- дотримання термінів та збалансованості ресурсів у закладах ресторанного бізнесу;
- комплексний облік інтересів усіх залучених, а також зацікавлених сторін, і насамперед – учасників програми [3].

Програма підвищення конкурентоспроможності у ресторанах повинна включати цінові, а також нецінові методи боротьби (рис. 1).

Однак, на окремих сегментах ринку, при реалізації продукції, рестораних послуг, орієнтованих на споживачів з високим та середнім рівнем доходів, все більшого значення у боротьбі за споживача надається інструментам нецінової конкуренції (табл. 1).

Це обумовлюється різноманітністю, комплексністю та численністю проблем та цілей, що постають перед суб'єктами ресторанного бізнесу, а також факторами середовища, в якому вони здійснюють діяльність. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності ресторану наведено на рис. 2.

Вітчизняні та іноземні підприємства формують і реалізують велику кількість програм підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких, як правило, являє собою унікальний комплекс заходів і процедур, що адаптовані до умов діяльності конкретного підприємства.

Таблиця 1

**Методика оцінки маркетингового потенціалу конкурентів підприємствами ресторанного бізнесу**

Об'єкт оцінки	Критерії	Показники оцінки	Результат оцінки
Товар (послуга)	Позиціонування товарного асортименту	Раціональність асортименту страв: широта, повнота, стійкість, структура та оновлюваність, імідж продукції	Конкурентоспромож. товарного портфеля
	Ефективність управління життєвим циклом товару (послуги)	Чисельність стратегічних кулінарних груп, покликаних у майбутньому забезпечувати основний прибуток (зірки, загадки); кількість кулінарних груп страв, які дають основні прибутки; кількість груп страв, які рідко замовляються клієнтами, чи невдахи (собаки).	
Ціна	Цінова політика конкурентів	Система коригування цін, еластичність попиту кулінарну продукцію.	Конкурентоспромож. цінової політики
Збут	Використання прогресивних методів збуту	Рівень використання прогресивних методів продажу кулінарної продукції; рівень використання традиційних методів продажу страв.	Конкурентоспромож. збутової політики
	Використання додаткових послуг (сервіс)	Послуги, що надаються у процесі обслуговування споживача; послуги, які не пов'язані безпосередньо з обслуговуванням відвідувача.	

Джерело: [2]



Рис. 2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності ресторану

Джерело: [7]

Ресторанний бізнес має дуже високий рівень залежності від змін факторів зовнішнього середовища, від умов розвитку культури городян, їх доходів та формування звичок. Тому необхідно постійно вносити зміни до стратегії, що реалізується, під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

#### Висновки з проведеного дослідження.

За результатами дослідження було визначено, що стан конкуренції на ресторанному ринку характеризується переважно розвитком цінової конкуренції між окремими ресторанами однієї цінової ніші. Причиною цього є відносно невисокий рівень доходів більшості українців, а також невібагливість до якості ресторанного обслуговування.

Отже, було визначено, що сучасні умови ведення бізнесу пов'язані з високою динамічністю зовнішнього середовища підприємств ресторанного бізнесу, ускладненням інформаційних технологій, глобалізацією бізнесу, що актуалізують питання управління конкурентоспроможністю підприємства. Правильно побудована політика маркетингу у сфері конкурентоспроможності допомагає підприємцям усвідомлено вибрати стратегію забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу. Перспективою подальших досліджень є аналіз конкурентоспроможності нових форматів закладів ресторанного господарства та оцінка їх діяльності, враховуючи умови війни.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Березіна Л.М., Вараксіна О.В., Олійник А.С., Рак А.Г. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21-22. С. 35–42.
2. Євтушенко Н.О., Дрокіна Н.І., Савенко Н.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економічний простір*, 2020. № 156. С. 129–135.
3. Івасишина Н.В. Розвиток ресторанного господарства в Україні. *Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія Історія, економіка, філософія*. 2023. № 28. С. 60–65.
4. Постова В.В. Особливості формування та реалізації конкурентних переваг закладів ресторанного господарства в сучасних ринкових умовах. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2021. Т. 8. № 1. С. 58–67.
5. Рудь Н.Т. Нові методичні підходи до аналізу інноваційного потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 3. С. 323–332.
6. 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.
7. Якубів В.М., Боришкевич І.І. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Регіональна економіка*. 2020. № 1. С. 144–153.
8. Brykova T., Postova V., Mazurkevych I., Kiziun A., Semko T. Social and Economic Potential of the EU Countries' Tourism and Hospitality Industry. *Sport i Turystyka. Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe*, 2023. Vol. 6. No. 2. P. 133–151.

**REFERENCES:**

1. Berezina L.M., Varaksina O.V., Oliinyk A.S., Rak A.H. (2021) Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management]. *Ahrosvit*, no. 21-22, pp. 35–42. (in Ukrainian)
2. Yevtushenko N.O., Drokina N.I., Savenko N.V. (2020) Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva: teoretychnyi aspekt [Strategic management of enterprise competitiveness: theoretical aspect]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 156, pp. 129–135. (in Ukrainian)
3. Ivasyshyna N.V. (2023) Rozvytok restorannoho hospodarstva v Ukraini [Development of the restaurant industry in Ukraine]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho linhvistychnoho universytetu. Serii Istorii, ekonomika, filosofii*, no. 28, pp. 60–65. (in Ukrainian)
4. Postova V.V. (2021) Osoblyvosti formuvannia ta realizatsii konkurentnykh perevah zakladiv restorannoho hospodarstva v suchasnykh rynkovykh umovakh [Peculiarities of formation and implementation of competitive advantages of restaurant establishments in modern market conditions]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Serii "Ekonomika"*, no. 8(1), pp. 58–67. (in Ukrainian)
5. Rud N.T. (2015) Novi metodychni pidkhody do analizu innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva [New methodological approaches to the analysis of the innovative potential of the enterprise]. *Ekonomichnyi forum*, no. 3, pp. 323–332. (in Ukrainian)
6. Stavskaya Yu.V., Yakhno L.S. (2021) Formuvannia konkurentnykh perevah restorannoho biznesu v umovakh yevrointehratsii [Formation of competitive advantages of the restaurant business in the conditions of European integration]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, no. 2, pp. 181–196. (in Ukrainian)
7. Yakubiv V.M., Boryshkevych I.I. (2020) Formuvannia stratehii pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho biznesu [Formation of a strategy for increasing the competitiveness of enterprises in the restaurant business]. *Rehionalna ekonomika*, no. 1, pp. 144–153. (in Ukrainian)
8. Brykova T., Postova V., Mazurkevych I., Kiziun A., Semko T. (2023) Social and Economic Potential of the EU Countries Tourism and Hospitality Industry. *Sport i Turystyka. Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe*, vol. 6, no. 2, pp. 133–151. (in Poland)