

УДК 339.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35>

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

COMPETITIVENESS OF RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISES

Малюга Л.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Уманський національний університет садівництва

Загороднюк О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Уманський національний університет садівництва

Maliuga Liudmyla

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism,
Hotel and Restaurant Business,
Uman National University of Horticulture

Zagorodniuk Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
Uman National University of Horticulture

У статті проведено дослідження ключових проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах несприятливого зовнішнього середовища. Проаналізовано специфіку функціонування підприємств ресторанного господарства, особливості конкуренції у цій сфері, джерела та можливості формування конкурентних переваг на ринку. Розглянуто тенденції розвитку галузі у сучасних умовах. Визначено умови, на які мають зважати суб'єкти господарювання під час формування стратегії управління конкурентоспроможністю, та встановлено, що мале підприємництво у ресторанній сфері має конкурентні переваги перед іншими організаційними формами. Наголошено на необхідності активно впроваджувати новітні технології виробництва продукції, обслуговування споживачів, сучасні методи просування послуг. Виділено види конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства щодо підтримки та розвитку конкурентних переваг залежно від типу конкурентної поведінки на ринку.

Ключові слова: конкурентоспроможність, ресторанний бізнес, мале підприємництво, конкурентні переваги, стратегія, інновації.

В статье проведено исследование ключевых проблем обеспечения конкурентоспособности предприятий в неблагоприятных условиях внешней среды. Проанализирована специфика функционирования предприятий ресторанного хозяйства, особенности конкуренции в этой сфере, источники и возможности формирования конкурентных преимуществ на рынке. Рассмотрены тенденции развития отрасли в современных условиях. Определены условия, которые должны учитывать субъекты хозяйствования при формировании стратегии управления конкурентоспособностью. Установлено, что малое предпринимательство в ресторанной сфере имеет конкурентные преимущества перед другими организационными формами. Отмечена необходимость активно внедрять новейшие технологии производства продукции, обслуживания потребителей, современные методы продвижения услуг. Выделены виды конкурентной стратегии предприятий ресторанного хозяйства по поддержке и развитию конкурентных преимуществ в зависимости от типа конкурентного поведения на рынке.

Ключевые слова: конкурентоспособность, ресторанный бизнес, малое предпринимательство, конкурентные преимущества, стратегия, инновации.

The integration of Ukraine into the world economic space and the related development of the competitive environment and the uncertainty of the external environment in the restaurant industry make the problem of ensuring

the competitiveness of domestic enterprises in new conditions one of the important tasks, the successful solution of which will ensure the productive functioning of enterprises in modern conditions. The presented study analyzes the key problems of ensuring the competitiveness of enterprises in the current environment. The author determines that along with the considerable advances in the theory and practice of managing the competitive advantages of the enterprise, the issues of forming competitive advantages in small enterprises of the restaurant sphere remain insufficiently studied. The peculiarities of the functioning of the restaurant industry, peculiarities of competition in this field, sources and opportunities for forming competitive advantages in the market are analyzed. The tendencies of development of the branch in modern conditions are considered. The conditions to be considered by the business entities in formulating the competitiveness management strategy are determined and it is established that small business in the restaurant sphere has competitive advantages over other organizational forms. Considering the directions of increasing the competitiveness of the restaurant business enterprises, it is noted that in the short term the most likely scenario is the implementation of a negative scenario of the industry development. To determine the sources of formation of competitive advantages in the practical activity of the restaurant industry are most often used price and non-price factors, as well as their respective types of competition. The current state of competition in the restaurant market is formed mainly under the influence of price competition between individual enterprises of the same price niche. Therefore, the author emphasized the need to actively introduce the latest technologies of production, customer service, modern methods of service promotion. The types of competitive strategy of the restaurants are distinguished in terms of maintaining and developing competitive advantages depending on the type of competitive behavior in the market.

Key words: competitiveness, restaurant business, small business, competitive advantages, strategy, innovations.

Постановка проблеми. Актуальною проблемою сучасної теорії та практики менеджменту є управління конкурентоспроможністю підприємств. Посилення конкуренції на ринку, невідомість зовнішнього середовища у ресторанному господарстві роблять цю проблему одним із важливих завдань, успішне вирішення якого забезпечить продуктивне функціонування підприємств у сучасних умовах господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств та, зокрема, закладів ресторанного господарства є об'єктом дослідження багатьох науковців: А.А. Томпсона, А.Є. Воронкова, А.О. Аветісова, В.І. Герасимчука, В.І. Савчука, Г. Асселя, Г.Л. Азоева, Д.А. Корж, І. Ансоффа, І.О. Піддубного, І.Ю. Сіваченко, Л.В. Транченко, М. Портера, Н.О. П'ятницької, О.О. Школьного, О.Є. Кузьміна, О.І. Кочерги, Р.А. Фатхутдінова, Ф. Котлера, Ю.Ф. Ярошенко та інших.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Інтеграція України у світовий економічний простір тісно пов'язана із розвитком конкурентного середовища, і питання забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у нових умовах стають особливо актуальними. Незважаючи на значні досягнення в теорії і практиці управління конкурентними перевагами підприємства, є низка проблем, які залишаються предметом дискусій і обговорень учених-економістів. Так, у більшості наукових досліджень вітчизняних і закордонних учених використовується універсальний підхід під час розгляду ролі конкурентних переваг підприємства у процесах підвищення конкурентоспроможності і збільшення присутності на ринку з урахуванням посилення конкуренції. Не досить вивченими залишаються питання формування конкурентних переваг саме на малих підприємствах галузі. Тому сьогодні однією з актуальних

проблем економічної науки є визначення можливих джерел формування конкурентних переваг невеликих суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є дослідження питань формування конкурентних переваг та конкурентоспроможності на малих підприємствах ресторанної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стабільне функціонування підприємств ресторанного господарства в умовах несприятливого зовнішнього середовища безпосередньо залежить від успіху діяльності підприємства та рівня його конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвитку наявних та створення нових конкурентних переваг.

Забезпечення конкурентоспроможності ґрунтується на формуванні комплексу конкурентних переваг та їх утриманні протягом тривалого часу. Щоб вирішити цю проблему, підприємство має знаходити усі можливі джерела їх пошуку і набуття. Адже, саме завдяки конкурентоспроможності заклади ресторанного господарства або зможуть розвиватися, впроваджуючи інновації у виробництво, розвиваючи свій бізнес, або позбудуться своєї частки на ринку і збанкрутують. Тому діяльність підприємств ресторанного бізнесу потребує розроблення відповідної стратегії та тактики управління з умовою постійного її удосконалення й оновлення.

Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства значно залежить від специфіки їхнього функціонування. Різні типи закладів галузі мають істотні відмінності у методах роботи. Підтверджує специфічність їхньої діяльності та необхідність вироблення індивідуальних підхо-

дів до розроблення стратегій розвитку орієнтація на власний специфічний контингент споживачів. У конкурентних умовах господарювання виняткове місце відводиться ресторанам, що надають споживачам великий спектр послуг, активно впроваджують сучасні технології виробництва продукції, обслуговування споживачів, новітні методи просування послуг, що вимагає серйозних капіталовкладень у їх створення та розвиток.

Підприємства ресторанного господарства задовольняють потреби у харчуванні та рекреації населення і провадять свою діяльність у тому секторі економіки, де суб'єкт господарювання безпосередньо бере участь у процесі суспільного відтворення. Також специфіка функціонування цих підприємств зумовлена такими факторами, як:

- задоволення потреб споживачів не лише у якісній їжі, а і шляхом надання належних послуг та створення умов для відпочинку;
- необхідність безперервного контакту з різноманітними споживачами;
- поєднання порівняно невисокої залежності від змін моди та наявності можливості для творчого підходу у професійній діяльності;
- поєднання невеликих розмірів початкових інвестицій для створення підприємств та швидких термінів їхньої окупності (1–3 роки);
- готівкова форма розрахунку, що знижує ризик можливої неплатоспроможності покупців і прискорює оборотність активів.

Однак процес пошуку конкурентних переваг підприємств ресторанного бізнесу порівняно з підприємствами інших сфер економічної діяльності є дуже складним, що зумовлено такими особливостями конкуренції у ресторанному господарстві:

- підприємства ресторанної сфери, як правило, орієнтовані на територіально обмежений ринок;
- частина підприємств ресторанного бізнесу конкурує між собою у загальноміському сегменті ринку з обслуговування туристів, ділових зустрічей, святкових заходів тощо;
- для підприємств ресторанної сфери, що організують харчування за місцем роботи і/або навчання, максимізація прибутку не є першочерговою метою;
- за попит розосереджених контингентів споживачів за місцем роботи змагаються як підприємства ресторанного господарства, що розміщені поряд, так і підприємства, які доставляють продукцію на робочі місця за попереднім замовленням;
- високий рівень залежності від споживчого попиту;
- залежність від трудових і просторових ресурсів;
- розгалуженість і значна диференціація складу конкурентів;
- високий рівень ризику господарської діяльності тощо.

У практичній діяльності підприємств ресторанної сфери для визначення джерел формування конкурентних переваг найчастіше виділяють цінові і нецінові фактори, а також відповідні їм види конкуренції. Сучасний стан конкуренції на ресторанному ринку формується переважно під впливом цінової конкуренції між окремими підприємствами однієї цінової ніші.

Причиною цього є відносно невисокий рівень доходів населення країни. Однак під час реалізації продукції і послуг, що орієнтовані на споживачів із високим та середнім рівнем доходів, у боротьбі за споживача на окремих сегментах ринку все більшого значення набувають інструменти нецінової конкуренції.

Розглядаючи напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу, потрібно відмітити, що у короткостроковій перспективі найбільш вірогідною є реалізація негативного сценарію розвитку галузі. Це пояснюється тим, що починаючи з 2014 р. у результаті подальшого погіршення соціально-економічної та політичної ситуації в країні спостерігався значний спад ділової активності та скорочення обсягів туристичних потоків, під впливом чого розвиток суб'єктів готельно-ресторанного господарства істотно сповільнився.

Зниження життєвого рівня та доходів населення також мало негативний вплив на фінансові показники функціонування суб'єктів ресторанної сфери, і протягом 2015–2019 рр. відбулося зростання суми збитків у цій галузі. Кризові явища в економіці внесли суттєві корективи у функціонування цього ринку:

- посилення залежності від політичної, екологічної ситуації в Україні і, як наслідок, зростання рівня ризикованості ресторанного бізнесу;
- збільшення рівня вакантності у кваліфікованих кадрах, особливо у суб'єктів ресторанного господарства високого цінового сегменту;
- зміна структури попиту і пропозиції на продукцію і послуги.

Вищенаведена інформація свідчить про те, що мале підприємство у ресторанній сфері має певні конкурентні переваги перед іншими організаційними формами. До них належать:

- мобільність та гнучкість організації й управління виробництвом;
- вища ефективність використання робочої сили та обладнання;
- швидка адаптація до змін кон'юнктури ринку, запитів споживачів, місцевих умов, оперативне оновлення асортименту продукції та послуг;
- можливість оперативного та швидкого впровадження нових ідей і проектів;
- невисокі експлуатаційні витрати;
- можливість зменшення витрат виробництва за рахунок вузької спеціалізації, економії на управлінських витратах тощо.

Тому, на нашу думку, серед об'єктів громад-

ського харчування високий потенціал для розвитку будуть мати:

- заклади італійської кухні, піцерії;
- кондитерські, кав'ярні, булочні;
- пивні паби.

Також у сфері ресторанної індустрії популярною є концепція ресторану швидкого харчування, або фастфуду. Він являє собою такий тип ресторану, що характеризується швидким приготуванням їжі, а також мінімальним або відсутнім обслуговуванням відвідувачів офіціантом.

Ресторани швидкого харчування, як правило, є частиною мережі ресторанів або франшизи, що надають стандартизовані інгредієнти, частково готову продукцію і витратні матеріали для кожного ресторану через контрольований канал поставки.

Найбільш чисельними є такі мережі ресторанів швидкого харчування, як Subway – найбільша у світі мережа ресторанів швидкого харчування, що працює за принципом франчайзингу, та McDonald's Corporation – американська корпорація, що до 2010 р. була найбільшою у світі мережею закладів швидкого харчування.

Формування конкурентоспроможності підприємствами ресторанного господарства прямо залежить від стратегій їхнього розвитку. Під час розроблення стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства мають зважати на такі умови, як:

- науково-технічний рівень технологій виробництва;
- застосування інновацій;
- запровадження новітніх засобів автоматизації виробництва;
- конкурентоспроможність продукції, що характеризується технічними, нормативними й економічними параметрами;
- ефективне використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів підприємства;
- забезпечення фінансової стійкості, що характеризується системою показників поточної ліквідності підприємства, ділової активності, автономії тощо.

На наш погляд, забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу в таких умовах можливе лише за рахунок поєднання трьох складників:

- врахування споживчих переваг і очікувань,
- комбінування заходів із підвищення якості страв і обслуговування та вибору оптимальної цінової політики,
- здійснення постійного моніторингу конкурентів.

Висновки. Управління конкурентоспроможністю є складним процесом. Він охоплює значний комплекс заходів, що спрямовані на досягнення поставлених цілей. Залежно від типу конкурентної поведінки підприємства ресторанного господарства щодо формування та розвитку конкурентних переваг можна виділити такі види конкурентної стратегії.

1. Конкурентна стратегія на основі інновацій. Застосовується підприємствами ресторанного господарства, що активно впроваджують у свою діяльність різного роду інновації (нові види та технології приготування ресторанних страв, інноваційне меню, новітні техніко-технологічні прийоми та форми обслуговування споживачів, інноваційні види реклами).

2. Конкурентна стратегія на основі репродукційних дій. Застосовується підприємствами ресторанного бізнесу, що провадять свою діяльність у цій сфері тривалий час та мають позитивну репутацію серед споживачів. Для залучення нових та утримання постійних клієнтів такі ресторатори намагаються в максимально стислі строки повторити досягнення конкурентів та забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, використовуючи прихильність споживачів.

3. Конкурентна стратегія на основі адаптації до зовнішніх умов. Забезпечує високий рівень лояльності споживачів на основі швидкої та своєчасної адаптації підприємств ресторанного бізнесу до сучасних трендів у обслуговуванні та харчуванні відповідно до вимог і запитів споживачів.

4. Конкурентна стратегія на основі забезпечення діяльності. Характерна для підприємств ресторанного бізнесу, фінансові можливості яких обмежені, однак мають добру репутацію і позитивний імідж на ринку. Така позиція дає їм змогу підтримувати вже отримані конкурентні переваги та відповідати очікуванням споживача за ключовими детермінантами (такими як продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж) шляхом їх постійного удосконалення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Курмаєв П.Ю. Аналіз туристично-рекреаційного комплексу Черкаської області. *Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія «Економіка»: зб. наук. праць.* Чернівці: ЧДІЕУ, 2012. № 4. С. 85–88.
2. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Економіка та суспільство.* 2016. № 5. С. 216–219.
3. Скібіцький О.М., Матвеев В.В., Скібіцька Л.І. Організація бізнесу: менеджмент підприємницької діяльності : навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 408 с.
4. Kozhukhivska, R., Sakovska O., Maliuga L., Maslovata S. The Formation of a System of Investment Prospects of Ukrainian Tourism and Recreation Sector Enterprises on Terms of Benchmarking, Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 10–11 April 2019, Granada, Spain. P. 5282–5290.

REFERENCES:

1. Kurmajev P.Ju. (2012) Analiz turystychno-rekreacijnogho kompleksu Cherkasjkoji oblasti [Analysis of the tourist and recreational complex of Cherkasy region]. *Naukovyj visnyk ChDIEU. Serija «Ekonomika» [Scientific Bulletin of the ChSEM]*. Chernighiv: ChDIEU, no 4. pp. 85–88.
2. Maljugha L.M. (2016) Formuvannja konkurentospromozhnosti pidpryjemstv ghoteljnogho ghospodarstva [Formation of competitiveness of the hotel industry enterprises]. *Ekonomika ta suspiljstvo [Economy and society]*. no 5. pp. 216–219.
3. Skibicjkyj O.M., Matvejev V.V., Skibicjka L.I. (2006). *Orghanizacija biznesu: menedzhment pidpryjemnycjkoji dijaljnosti* [Business organization: business management]. K.: CNL. (in Ukrainian)
4. Kozhukhivska, R., Sakovska O., Maliuga L., Maslovata S. The Formation of a System of Investment Prospects of Ukrainian Tourism and Recreation Sector Enterprises on Terms of Benchmarking, Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference (IBIMA), 10–11 April 2019, Granada, Spain. P.5282–5290.