

Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства

Бутельський Ян Юрійович¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.09.2023	Економіка	005.332.4:316.46:640.432

DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10477836>

Ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Анотація. У сучасних умовах господарювання конкурентоспроможність є одним з найважливіших факторів успіху будь-якого підприємства, у тому числі й підприємств ресторанного господарства. У зв'язку з цим актуальним є питання вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю таких підприємств.

Ресторанне господарство є однією з найбільших галузей економіки України. У 2023 році обсяг ринку ресторанного господарства в Україні становив близько 100 млрд грн. Галузь характеризується високою конкурентоспроможністю, що обумовлено наявністю великої кількості підприємств різного рівня та масштабу діяльності. Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства – це здатність підприємства успішно конкурувати на ринку з іншими підприємствами, що пропонують аналогічні товари або послуги.

В роботі було визначено основні фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства, серед яких якість продукції, ціна, маркетингова діяльність, репутація підприємства тощо. Система управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність організаційних, економічних, технічних та інших заходів, що спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства передбачає покращення якості продукції, розвиток маркетингової діяльності, впровадження ефективної стратегії розвитку тощо. В роботі було запропоновано заходи та рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство, ресторанне господарство, ресторанний бізнес, управління конкурентоспроможністю.

Improvement of the management system of the competitiveness of restaurant enterprises

Abstract. In today's business environment, competitiveness is one of the most crucial factors for the success of any enterprise, including those in the restaurant industry. Therefore, the issue of improving the competitiveness management system of such enterprises is relevant. The restaurant industry is one of the largest sectors of the Ukrainian economy. In 2023, the market volume of the restaurant industry in Ukraine amounted to approximately 100 billion

¹ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0007-8873-0620>

УАН. This sector is characterized by high competitiveness due to the presence of a large number of enterprises of various levels and scales of activity. The competitiveness of a restaurant enterprise is the ability of the enterprise to successfully compete in the market with other enterprises offering similar goods or services.

This study identifies the main factors influencing the competitiveness of restaurant enterprises, including product quality, pricing, marketing activities, company reputation, and more. The competitiveness management system of an enterprise is a set of organizational, economic, technical, and other measures aimed at ensuring the competitiveness of the enterprise. The improvement of the competitiveness management system of restaurant enterprises involves enhancing the quality of products, developing marketing activities, implementing an effective development strategy, and more. The study provides recommendations and measures for improving the competitiveness management system of enterprises.

The main directions for improving the competitiveness management system of restaurant enterprises include: enhancing the quality of products and services, creating competitive advantages, developing marketing activities, increasing consumer trust, and implementing an effective growth strategy. The implementation of these directions will enable enterprises to improve the quality of their products and services, leading to increased demand from consumers. Competitive advantages will allow the enterprise to stand out in the market and gain an edge over competitors. It is important to note that the enhancement of the competitiveness management system of restaurant enterprises is an ongoing process that should align with current industry trends and consumer needs.

Keywords: competitiveness, enterprise, restaurant industry, restaurant business, competitiveness management.

Вступ

У сучасних умовах господарювання галузь ресторанного господарства характеризується високою конкурентоспроможністю, що обумовлено наявністю великої кількості підприємств різного рівня та масштабу діяльності. У зв'язку з цим підприємствам ресторанного господарства необхідно постійно вдосконалювати свою систему управління конкурентоспроможністю, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Сучасне зовнішнє середовище характеризується високою динамікою та постійними змінами, які впливають на діяльність підприємств ресторанного господарства, що вимагає від них своєчасного реагування та адаптації до нових умов. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю дозволяє підприємствам ресторанного господарства швидше адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та зберігати конкурентні переваги. Також дозволяє підприємствам ресторанного господарства підвищувати ефективність своєї діяльності за рахунок підвищення якості продукції та послуг, формування конкурентних переваг, активізації маркетингової діяльності та підвищення рівня довіри споживачів.

Дослідженнями питання конкуренції та конкурентоспроможності підприємств займалась велика кількість українських та іноземних науковців. Зокрема, П.Р. Пуцентейло, Н.О. Євтушенко, Т.В. Гурін та інші в своїх роботах дали визначення поняття конкурентоспроможності підприємства. Ю. М. Мануйлович, І.Г. Кадирус в своїх роботах розглянули фактори від яких залежить конкурентоспроможність підприємств. В. В. Постова, Д. Нагернюк, Л. Коваленко в своїх роботах досліджували управління конкурентоспроможністю ресторанного господарства.

Метою дослідження полягає в розробці теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств

ресторанного господарства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розглянути теоретичні основи конкурентоспроможності та системи управління конкурентоспроможністю підприємств;
- проаналізувати фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства;
- визначити основні напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства.

Результати

Галузь ресторанного господарства є однією з найбільш прибуткових у світовій економіці XXI ст. і визначається як провідний напрямок економічного та соціального розвитку. Підприємства задовольняють потреби у харчуванні та рекреації населення і займаються в секторі економіки, що прямо взаємодіє з процесом суспільного відтворення. Особливості їх діяльності визначаються такими факторами, як [1, с. 243]:

- надання якісних продуктів та послуг, сприятливих умов для відпочинку та розваг;
- постійний контакт з різними клієнтами;
- можливість креативного підходу до професійної діяльності, оскільки підприємства не сильно залежать від модних тенденцій;
- малі початкові інвестиції та швидка окупність (1–3 роки);
- використання готівкової форми розрахунків, що зменшує ризик неплатоспроможності покупців і прискорює оборотність активів.

Ефективна робота підприємств ресторанного господарства в умовах невизначеності зовнішнього середовища прямо залежить від їх успішності та рівня конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність таких підприємств означає наявність і взаємодію різних елементів, спрямованих на утримання та розвиток конкурентних переваг. Забезпечення конкурентоспроможності полягає в створенні комплексу конкурентних переваг і їхньому утриманні протягом тривалого періоду. Для цього підприємство повинне виявляти всі можливі джерела для їхнього пошуку та отримання. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства значно залежить від особливостей їхнього функціонування. Різні типи закладів в цій галузі мають суттєві відмінності у своєму підході до роботи [1, с. 242].

Розвиток підприємства в сучасній економіці вимагає врахування рівня його конкурентоспроможності, який є важливим фактором у формуванні стратегій. В умовах інтеграції України у міжнародний економічний простір та зростання кількості потужних транснаціональних корпорацій на внутрішньому ринку спостерігається жорстка конкуренція. Конкурентоспроможність є складним та багатоплановим поняттям, яке використовується для оцінки різних економічних суб'єктів, таких як продукція, підприємства, галузі та національна економіка [2, с. 94]. Єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» не існує, різні автори трактують його по-своєму. В таблиці 1 представлені деякі з визначень, які були описані в своїх роботах науковцями України та світу.

Аналіз літературних джерел [3-7] з даної проблеми дозволяє узагальнити термінологічні концепції. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. Іншими словами, це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, задовольняючи потреби споживачів і отримуючи прибуток.

Таблиця 1

Визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства»

№	Автор/джерело	Визначення
1.	Пуцентейло П.Р. [3, с. 80]	Багатоаспектна економічна категорія, яка є головним критерієм оцінки ефективності виробництва продукції, виконання робіт або надання послуг, а також результиуючим показником ефективності системи управління суб'єктом господарювання.
2.	Брінь П.В., Нехме М. Н. [4, с. 37]	Інтегральна відносна характеристика підприємства, яка відображає стан підприємства відносно його конкурентів за певними показниками та характеризує ступінь конкурентної переваги над ними за різними вимірами (або, навпаки, перевагу конкурентів) у певний проміжок часу.
3.	Борисюк І. О., Мельник К. О. [5, С. 7-8]	Система взаємозалежних елементів, яка складається із внутрішнього середовища підприємства, його споживачів і конкурентів, об'єднаних у єдине ціле для вирішення задачі забезпечення міцних конкурентних позицій, збереження існуючих і нарощування нових конкурентних переваг.
4.	Євтушенко Н.О., Гурін Т.В. [6, С. 25]	Комбінація переваг підприємства на ринку, які допоможуть виготовляти та реалізовувати товари (послуги) за найкращими ціновими та неціновими характеристиками для споживачів відносно своїх конкурентів.
5.	Команеску О.Л., Понеа-Раду Й.А., Петре-Стан К. [7, С. 25]	Комплексне поняття, яке виражає здатність фірми виживати в умовах конкуренції, доводячи, що продукція і послуги відповідають високим стандартам якості за конкурентними цінами, як на національному, так і на міжнародному рівні, по відношенню до можливостей і результатів діяльності інших компаній.

Узагальнено автором за [3-7].

Аналіз літературних джерел [3-7] з даної проблеми дозволяє узагальнити термінологічні концепції. Отже, конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства створювати, виробляти і продавати товари та послуги, цінові й нецінові якості яких привабливіші, ніж в аналогічній продукції конкурентів. Іншими словами, це здатність підприємства ефективно конкурувати на ринку, задовольняючи потреби споживачів і отримуючи прибуток.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від таких факторів, як висока продуктивність, що досягається завдяки сучасному обладнанню, технологіям та кваліфікованому персоналу, а також здатність утримувати стійкі позиції на ринку протягом тривалого часу, що досягається через ефективне використання принципів маркетингового управління [8, с. 278]. Основними умовами забезпечення конкурентоспроможності є [9]:

- використання наукових підходів у стратегічному менеджменті.
- створення єдності у розвитку техніки, технологій, економіки та управління.
- використання сучасних методів досліджень та розробок (наприклад, програмно-цільове планування, теорія прийняття рішень).
- розгляд взаємозв'язків функцій управління на всіх етапах життєвого циклу об'єкта.
- створення системи заходів з підтримки конкурентоспроможності різних об'єктів.

На відмінну від підприємств більшості галузей, які конкурують переважно за продукцію, роботу або послуги, для підприємств ресторанного господарства конкурентоспроможність залежить як від якості продукції, так і від рівня надання послуг. «Продукт» ресторану включає не лише їжу, а й створення атмосфери, чистоти, комфорту, професіоналізм та увагу соціального персоналу.

Кількість закладів ресторанного господарства України в період 2003-2020 рр. показано на рис.1. Як бачимо з діаграми, що в останній рік кількість закладів зменшилась порівняно з попереднім. Даних останніх років на сайті Держстату України немає [10], але опрацьовуючи інші джерела було знайдено інформацію, що кількість закладів зменшується у зв'язку з війною.

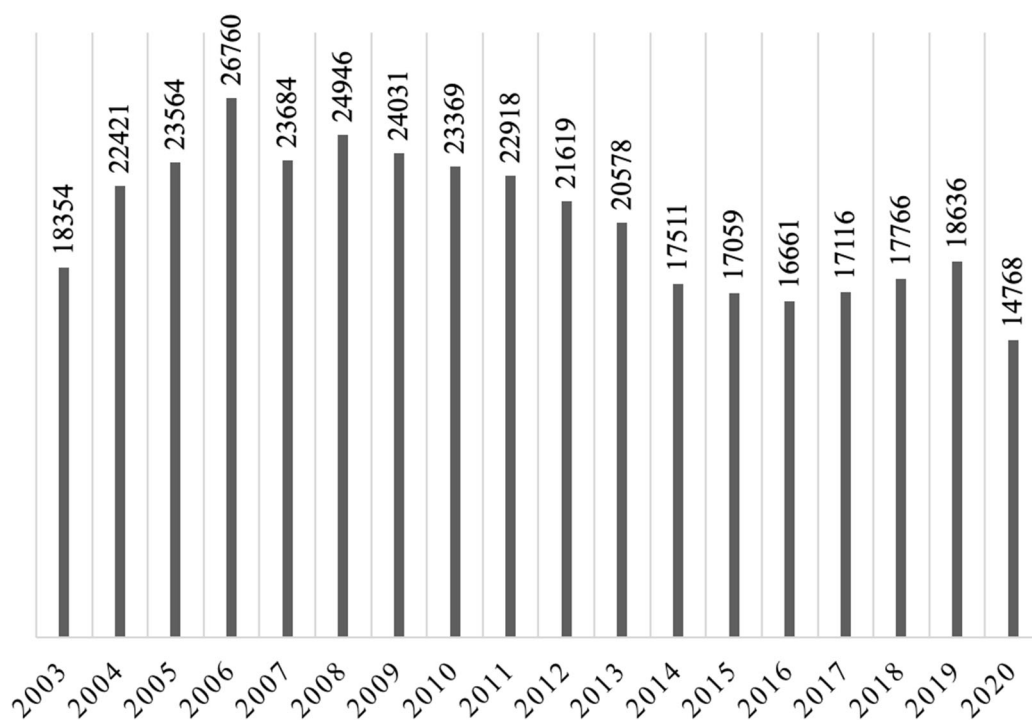


Рис.1. Кількість закладів ресторанного господарства України

Узагальнено автором за [10]

Ресторанне господарство є важливою складовою економіки України. Воно забезпечує зайнятість населення, сприяє розвитку туризму та підвищенню рівня життя населення. Підприємства ресторанного господарства в Україні активно впроваджують інноваційні розробки, зокрема, в області технологій приготування їжі, організації обслуговування та маркетингу. Обсяги споживання послуг ресторанного господарства в Україні залежать від сезону. У літній період спостерігається зростання попиту на послуги ресторанів, барів та кафе, а в зимовий період – на послуги їдальень та закусточних.

Український ресторанний бізнес має значний потенціал для росту, проте це можливо лише за умови підвищення платоспроможності населення. Розвиток ресторанної сфери в Україні сповільнюється через такі фактори, як складні бюрократичні процедури, висока текучість персоналу, недостатній рівень кваліфікації працівників, технічні проблеми у приміщеннях для ресторанного бізнесу, залежність від інфляції та кон'юнктури ринку, політична нестабільність та обмеження внаслідок карантину. Крім цього, рестораторам слід враховувати макроекономічні тенденції, які значно впливають на розвиток ресторанного бізнесу в країні. Рівень доходів населення, вартість оренди та інші витрати, популярність відвідування закладів харчування та

вплив туристичної індустрії також мають значний вплив на галузь. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства важливо реалізувати такі напрями [11, С. 4-5]:

- створення власного бренду;
- дотримання санітарно-гігієнічних норм та вимог;
- збереження чистоти у закладі, охайний зовнішній вигляд персоналу, дотримання соціальної дистанції;
- забезпечення високого рівня обслуговування;
- розробка нових форматів ресторанів.

Слід відзначити, що підприємства ресторанного бізнесу динамічно розвиваються й постійно змінюються. У сфері гостинності великий вплив мають специфічні фактори. По-перше, послуги надаються та споживаються одночасно, що ускладнює контроль їхньої якості. По-друге, тимчасова нестійкість попиту ускладнює збереження якості обслуговування у періоди підвищеного попиту. По-третє, багато в чому успіх надання послуг залежить від можливостей самого клієнта. Конкуренція в сфері ресторанного бізнесу має свої особливості [12, с. 72]:

- підприємства ресторанного бізнесу, як правило, працюють на обмеженому територіальному ринку, розміри якого залежать від місцезнаходження підприємства та його доступності для клієнтів;
- деякі підприємства ресторанного бізнесу, окрім висококласних ресторанів, можуть конкурувати між собою на рівні міста в наданні послуг для свят, бізнес-зустрічей, туристичних об'єктів тощо;
- ресторани масового споживання (нижній ціновий сегмент) зазвичай працюють в умовах інтенсивної конкуренції, з великою кількістю підприємств, які пропонують схожий асортимент і задовольняють різні потреби споживачів у харчуванні;
- вихід на новий ринок ресторанних послуг можливий за невеликих витрат;
- конкуренція в цій галузі пов'язана з виробництвом, реалізацією та споживанням продукції чи послуг, що вимагає врахування виробничих можливостей і побажань споживачів.

Управління конкурентоспроможністю ресторанного підприємства - це вміння координувати людські та матеріальні ресурси для формування та втілення стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності з метою досягнення цілей проекту щодо складу, обсягу роботи, вартості, часу, якості, учасників проекту, рівня конкурентоспроможності та рівня задоволення. Стратегія підвищення конкурентоспроможності у ресторанах має охоплювати як цінові, так і нецінові методи конкурентної боротьби (табл.2) [12, с. 73].

Таблиця 2

Методи ведення конкурентної боротьби ресторанних підприємств

№	Метод	Опис
1.	Ціновий	Розповсюдження інформації серед споживачів про зниження цін на товари та послуги.
		Введення продукції зі значними покращеннями у споживчих властивостях, при цьому ціна підвищується незначно.
2.	Неціновий	Покращене оформлення страви.
		Розширений спектр додаткових послуг (сервіс).
		Використання методів стимулювання ринку.
		Розробка нової концепції для ресторану.

Узагальнено автором за [12, с. 73]

Існує безліч підходів до управління конкурентоспроможністю. Одним з найпоширеніших підходів є стратегічний підхід. Стратегічний підхід передбачає розробку і реалізацію стратегії, спрямованої на створення і підтримку конкурентних переваг підприємства. Іншим підходом є підхід на основі ресурсів, що включає оцінку ресурсів підприємства та їх потенціалу для створення конкурентних переваг. Підхід на основі конкурентних сил полягає у аналізі конкурентного середовища підприємства та розробку заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Вітчизняні та зарубіжні підприємства розробляють та впроваджують різноманітні програми з підвищення конкурентоспроможності, кожна з яких зазвичай є унікальним комплексом заходів і процедур, адаптованих до конкретних умов діяльності підприємства. На рис. 2 показані етапи розробки програми для підвищення конкурентоспроможності ресторану.

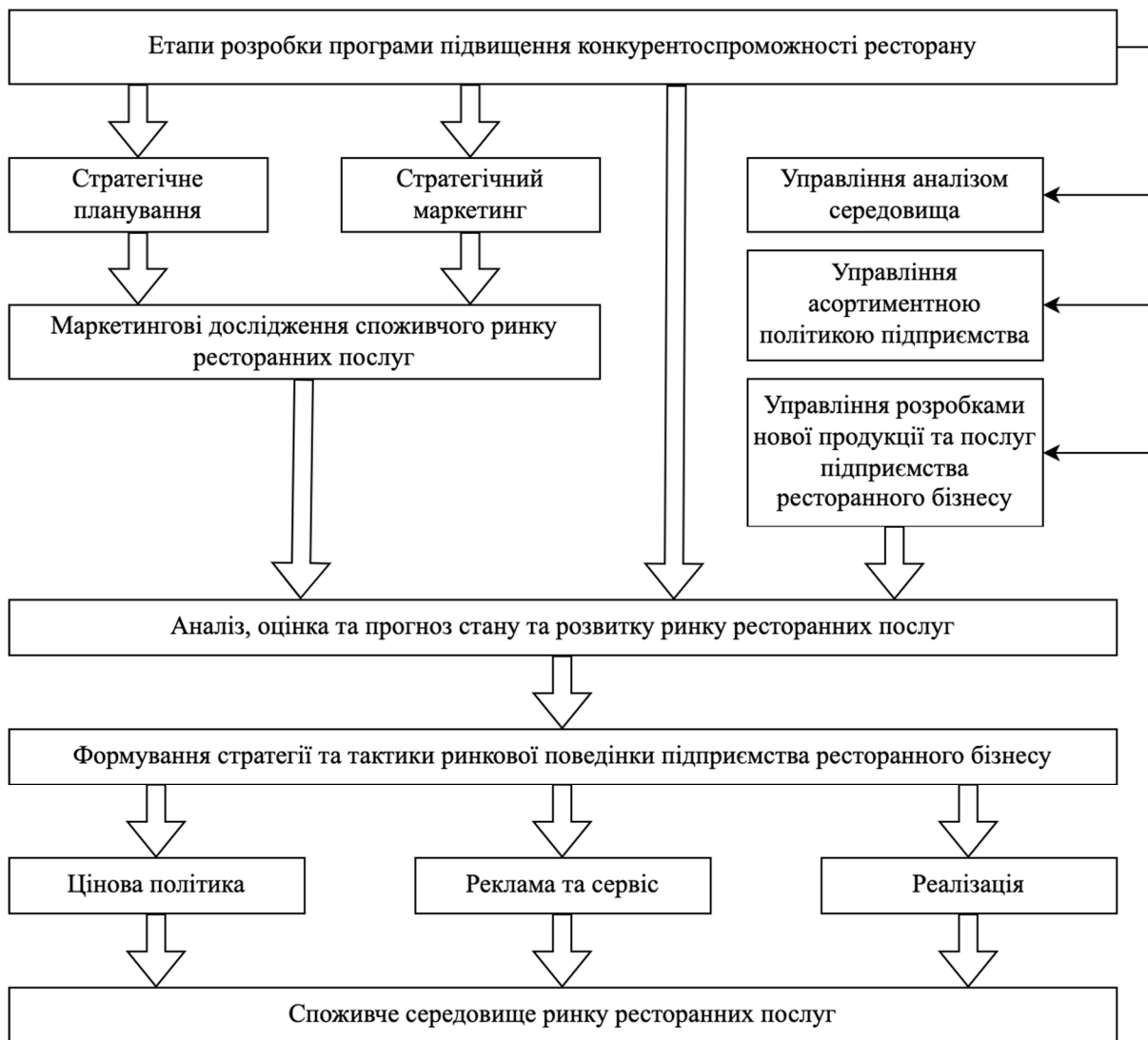


Рис.2. Етапи розробки програми підвищення конкурентоспроможності ресторану

Сформовано автором за [13, 74]

Основні напрями вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства розділимо на такі групи: вдосконалення стратегічного управління, вдосконалення маркетингової діяльності, вдосконалення виробництва і обслуговування, вдосконалення управління персоналом.

Напрямок вдосконалення стратегічного управління передбачає розробку і впровадження ефективної стратегії розвитку підприємства, яка повинна бути спрямована на задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі і включає наступні заходи:

- розробка і впровадження стратегії розвитку підприємства, спрямованої на задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі;
- формування цілей і завдань розвитку підприємства, які повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реальними і обмеженими за часом;
- розробка плану реалізації стратегії розвитку підприємства, включаючи конкретні заходи, ресурси і терміни їх виконання;
- впровадження системи контролю за виконанням стратегії розвитку підприємства.

Для вдосконалення маркетингової діяльності необхідним є проведення ефективного маркетингового дослідження ринку, розробка ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення рівня знань споживачів про підприємство, представлену продукцію та послуги. Зазначений напрям включає:

- проведення ефективного маркетингового дослідження ринку для визначення потреб споживачів, особливостей конкурентного середовища та можливостей підприємства;
- розробка ефективної маркетингової стратегії, яка повинна визначати цілі, завдання та інструменти маркетингової діяльності;
- реалізація маркетингової стратегії, включаючи проведення рекламних кампаній, розробку нових продуктів і послуг, а також роботу з клієнтами.

Вдосконалення виробництва і обслуговування передбачає підвищення якості продукції і послуг, а також ефективності виробництва. Приклади заходів можемо навести наступні:

- підвищення якості продукції і послуг, що має на меті задоволення вимог споживачів і підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- впровадження сучасних технологій виробництва і обслуговування;
- створення ефективної системи управління якістю.

Для удосконалення управління персоналом необхідним є створення ефективної системи управління персоналом, яка повинна забезпечити залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих працівників. Заходи за цим напрямком включають:

- створення ефективної системи управління персоналом, яка повинна забезпечити залучення, розвиток і утримання висококваліфікованих працівників;
- розробка системи мотивації і стимулювання персоналу;
- впровадження системи навчання і розвитку персоналу для підвищення професійної кваліфікацію працівників.

Висновки

За результатами проведеного дослідження доходимо висновку, що вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства є важливим завданням, яке дозволяє підвищити їх конкурентоспроможність та забезпечити успішне функціонування на ринку. Основними напрямками вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства є: покращення якості продукції та послуг, формування конкурентних переваг, розвиток маркетингової діяльності, підвищення рівня довіри споживачів, впровадження ефективної стратегії розвитку. Реалізація цих напрямів дозволить підприємствам підвищити якість продукції та послуг, що призведе до зростання попиту на них з боку споживачів. Разом з тим, слід зауважити, що удосконалення системи управління

конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства є безперервним процесом, який повинен відповідати сучасним тенденціям розвитку галузі та потребам споживачів.

Список використаних джерел

1. Малюга Л. М., Загороднюк О. В. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020., Вип. 2 Т. 25. С. 241-245. DOI: [10.32782/easterneurope.25-35](https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-35).
2. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах // Збірник наукових праць «Економічний простір». 2020. № 154. С. 93-97. DOI: [10.32782/2224-6282/154-17](https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17).
3. Пуцентейло П. Р. Конкурентоспроможність підприємства: методологія аналізу дефініції // Інноваційна економіка. 2015. Вип. 4. Т. 59. С. 80-86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_4_14.
4. Брінь П. В., Нехме М. Н. Конкурентоспроможність підприємства: сутність, показники та методичні засади динамічної оцінки // Причорноморські економічні студії. 2021. № 64. С. 36-43. DOI: [10.32843/bses.64-7](https://doi.org/10.32843/bses.64-7).
5. Борисюк І. О., Мельник К. О. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства // Modern Economics. 2018. № 12. С. 6-11. DOI: [10.31521/modecon.V12\(2018\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-01).
6. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. Вип. 3-4. Т. 40. С. 24-28. DOI: [10.31673/2415-8089.2022.032328](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.032328).
7. Comanescu E. L., Ponea-radu I. A., Petre-stan C. Competitiveness of Companies in the Competitive Environment - The Essential Question of Performance Management // International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION, 2018., No. 1 Vol. 24. P. 273-278. DOI: [10.1515/kbo-2018-0043](https://doi.org/10.1515/kbo-2018-0043).
8. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 274-282. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2013_4_28.
9. Кадирус І. Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають // Ефективна економіка. 2014. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_104.
10. Державна служба статистики України: [Веб-сайт]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
11. Нагернюк Д., Коваленко Л. Формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства // Економіка та суспільство. 2021. № 31. С. 1-6. DOI: [10.32782/2524-0072/2021-31-24](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-24).
12. Постова В. В. Особливості управління конкурентоспроможністю підприємства на ринку ресторанних послуг // Економіка та управління підприємствами. 2023. № 82. С. 71-75. URL: http://bses.in.ua/journals/2023/82_2023/13.pdf