

УДК 640.45:005.332.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/5-90-6>

Ворошилова Г. О.
Калитв'янська К. В.

Київський національний університет культури і мистецтв

РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ: ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

У статті досліджено поняття «конкурентоспроможність підприємства», узагальнено існуючі стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Висвітлено сучасний стан та тенденції розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні. Проведено практичне дослідження конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу, розроблено оптимальну стратегію підвищення конкурентоспроможності кафе «Шеф BAR» (м. Київ). Доведено, що ефективно розроблена стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу здатна забезпечити підтримку балансу між інтересами груп споживачів даної сфери, а також нівелювати негативний вплив пандемії коронавірусної хвороби на діяльність закладів даної сфери.

Ключові слова: конкурентоспроможність, підприємство ресторанного бізнесу, стратегія підвищення конкурентоспроможності, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матриця Ансоффа.

Постановка проблеми. Керувати підприємством громадського харчування в рамках жорсткої конкуренції є трудомістким та відповідальним завданням, успіх якого залежить від ступеня конкурентоспроможності запропонованих послуг цільовому ринку споживачів. Виграє у конкурентній боротьбі той, хто надає клієнту найбільш якісний та різноманітний сервіс за оптимізації своїх витрат. Особливу значущість зазначена проблема набуває для сучасних економічних умов України, коли через коронавірусну пандемію ця конкуренція значно посилилася. Посилення конкуренції між підприємствами ресторанного бізнесу гостро поставило питання щодо дослідження основних характеристик їхнього конкурентоспроможного розвитку, а також напрямів підвищення ефективності управління стратегіями стійкої конкурентоздатності ресторанного бізнесу як на національному, так і на місцевому рівнях. Цим і зумовлюється актуальність вибраної теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі є досить широке коло робіт, присвячених проблемі конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Ґрунтовне дослідження цієї проблеми проведене в моно-

графії за авторством Т. Андросової, Н. Власової, Н. Михайлової, О. Круглової «Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства» [1]. Стратегії підвищення конкурентоспроможності закладів громадського харчування в Україні на сучасному етапі розглядали А. Аветісова, Т. Шталь, К. Каленік та ін. Значний масив публікацій, присвячених проблемам стратегічного управління конкурентоспроможністю, висвітлюється у підручниках і посібниках із готельно-ресторанної справи.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість праць, що розглядають проблему підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу, мають теоретичне значення, тоді як вивчення практичного досвіду досягнення конкурентних переваг підприємством ресторанного бізнесу є недостатньо вивченим. Виходячи із цього, визначимо мету та завдання статті.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є теоретичне обґрунтування та практичне розроблення стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ресторанного бізнесу на прикладі діючого закладу ресторанного бізнесу – кафе «Шеф BAR» (м. Київ).

Виклад основного матеріалу. Проведений порівняльний аналіз літературних джерел дає змогу зробити висновок про те, що загальноприйнятого, однозначного визначення конкурентоспроможності не існує. Необхідне таке формулювання цього терміна, яке було б позбавлене виявлених недоліків, при цьому мало б управлінську спрямованість, направляло до розуміння методу оцінки рівня конкурентоспроможності, встановлювало взаємозв'язки з іншими категоріями комерційної діяльності.

Ми погоджуємося з думкою, що поняття конкурентоспроможності підприємства слід розглядати як відносну категорію, що характеризує особливості його діяльності та економічного розвитку щодо напрямів економічної діяльності його конкурентів. Основними критеріями, що визначають конкурентоспроможність підприємства, є ефективність його виробничої діяльності і ступінь задоволення запитів та потреб потенційних користувачів функціональними, якісними, вартісними й іншими параметрами виробленої ними продукції [2].

На конкурентоспроможність підприємства впливає велика кількість об'єктивних і суб'єктивних чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, які також можуть змінюватися в часі. Сукупність цих чинників, по суті, безпосередньо формує конкурентоспроможність підприємства.

Забезпечити свою конкурентоспроможність підприємство може тільки за оперативної реакції на динамічні зміни чинників впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. Важливу роль у цьому процесі може зіграти наявність у підприємства потенціалу і резервів підвищення конкурентоспроможності. Основною умовою успіху при цьому повинна стати здатність ефективного використання в конкурентній боротьбі додаткових конкурентних переваг.

Неможливо досягти зростання стратегічної конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу випадково, потрібна ефективна система управління. Для цього керівництво повинне не лише здійснювати системний аналіз ринку, на якому працює підприємство, з точністю робити оцінку свого рівня конкурентоспроможності та розкривати перспективи і вади підприємств-конкурентів, а й чинити управлінський вплив на свою власну конкурентоспроможність із метою її підвищення завдяки ефективному використанню наявних конкурентних переваг [3].

Усі наявні стратегії розвитку ресторанів зводяться до побудови системи стратегій різних рівнів управління: корпоративних, ділових (конкурентних), функціональних та операційних.

Поняття «комплексне стратегічне управління підприємством ресторанного бізнесу» має на увазі, що під час управління виробництвом і реалізації продукції та послуг управлінець точно знає потреби і можливості ринку та максимально ефективно використовує всі наявні ресурси з урахуванням усіх чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечуючи конкурентоспроможність та ефективну роботу підприємства ресторанного бізнесу сьогодні й у майбутньому.

Вибір конкретної стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства залежить не стільки від виду певного ресторану, скільки від чинників зовнішнього і внутрішнього середовища. Під час вибору і розроблення стратегії розвитку підприємства слід звернути увагу на такі зовнішні

чинники: існуючий рівень споживання, економічні, техніко-технологічні, ринкові, соціальні, політичні, міжнародні. Серед внутрішніх чинників слід зазначити асортимент, якість обслуговування, рівень освіти співробітників, корпоративну культуру, постачальників та ін.

Ринок ресторанних послуг у нашій країні на час початку пандемії COVID-19 перебував на етапі активного розвитку, який, згідно з прогнозами, міг продовжуватися до 2021 р. Галузь громадського харчування визнана однією з найбільш постраждалих від пандемії сфер у 2020 р. Весняний локдаун, падіння гривні і різке скорочення туристичного потоку завдали серйозного удару по ресторанному бізнесу.

Аналіз статистичної інформації дає змогу зробити висновок про те, що в більшості областей України в III кварталі 2020 р. порівняно з I кварталом цього ж року спостерігається негативна динаміка стосовно зниження надання послуг закладів громадського харчування. Позитивна динаміка спостерігається лише в м. Київ, Дніпропетровській, Одеській та Черкаській областях [4]. Однак робити прогнози щодо ситуації розвитку підприємств ресторанного господарства в найближчій перспективі дуже складно, оскільки експерти із цих питань указують на те, що у світі спостерігається тенденція до значного зниження кількості ресторанних закладів.

Сучасні тенденції розвитку ринку ресторанних послуг спрямовуються, своєю чергою, на необхідність упровадження інноваційних технологій. Виникає потреба розвивати нові бренди та впроваджувати форми і формати ресторанних послуг, перш за все, через потреби споживачів у якісному харчуванні та сервісному обслуговуванні [5].

Кафе «Шеф BAR» – це затишний заклад у Печерському районі м. Києва, який зустрічає гостей на вулиці Євгена Коновальця, недалеко від станції метро «Печерська». Заклад було створено в 2017 р. під торговельною маркою «Шеф BAR» Михайла Поплавського. «Шеф BAR» займає міцні позиції на ринку, стрімко розвивається, ставить перед собою адекватні амбітні завдання. Він належить до підприємств громадського харчування, діяльність яких спрямована на задоволення потреб людини в харчуванні, відпочинку, ділових зустрічах у неофіційній обстановці.

Заклад надає кейтерингові послуги щодо забезпечення їжею та напоями, послуги з організації виробництва та реалізації продуктів харчування та напоїв, послуги з організації дозвілля тощо. На замовлення організації та окремих осіб проводяться обслуговування ювілеїв, зустрічей і різних вечорів, організуються та проводяться з'їзди, концерти, практичні заняття (навчання), конкурси (освітні або розважальні), практичне навчання (демонстрування).

Проведене дослідження основних фінансових показників діяльності закладу дає змогу констатувати, що фінансово-господарська діяльність кафе «Шеф BAR» у 2020 р. була менш успішною порівняно з попереднім роком, економічні показники діяльності підприємства значно погіршилися: товарообіг по власному виробництву підприємства скоротився в 2020 р. на 44,17 тис грн, а його питома вага в товарообороті зменшилася на 3,08%, прибуток закладу майже вполовину менший за прибуток 2019 р., що зумовлено карантинними обмеженнями в період пандемії. Водночас у 2019 р. економічні показники закладу мали позитивну динаміку, що вказує на те, що кафе

«Шеф BAR» до початку пандемії розвивалося. Чистий прибуток у 2020 р. в результаті теж знизився на 48%. Рентабельність продажів у 2020 р. знизилась на 40%, а рентабельність продукції – на 31%.

Доцільно провести дослідження та оцінку конкурентоспроможності кафе «Шеф BAR» із використанням таких методів аналізу, як: оцінка чинників внутрішнього та зовнішнього середовища фірми, матриця потреб для вивчення сегментування споживачів закладу, анкетування, конкурентний аналіз, SWOT-аналіз та PEST-аналіз.

Аналіз внутрішнього середовища кафе «Шеф BAR» показав, що в закладі:

- використовують якісне обладнання для виробництва якісної продукції;
- працює висококваліфікований персонал, який постійно навчається та підвищує свою кваліфікацію;
- активно використовуються інновації;
- маркетингову діяльність закладу можна вважати успішною.

Аналіз зовнішнього середовища кафе «Шеф BAR» показав, що заклад співпрацює з багатьма фірмами, які поставляють обладнання, матеріали, продукти харчування для реалізації своєї діяльності. Так, наприклад, укладено договір із компанією Inox-trade на поставку, гарантійне і післягарантійне обслуговування, монтаж технологічного обладнання. Компанія Inox-trade здійснює прямі поставки тільки високоякісного професійного обладнання провідних світових і вітчизняних виробників для громадського харчування. Поста-чання продуктів харчування для закладу (м'яса, делікатесів, риби та ін.), сировини для виготовлення різних страв здійснюється безпосередньо через виробників (малі підприємства Київської області), а також через закупівлю на оптових базах. Продукти харчування мають сертифікати якості, що гарантує їхні високі споживчі властивості, продукти тільки вітчизняних виробників.

Основними споживачами продукції кафе «Шеф BAR» є фізичні особи із середнім рівнем доходів у віці 21–45 років, що проживають в м. Києві, та гості столиці, однаково як чоловічої, так і жіночої статі, переважно студенти, а також інтелігенція, туристи та «ділові люди».

Основними конкурентами кафе «Шеф BAR» за територіальним розміщенням є кулінарія в супермаркеті «Новус», «Гастропаб BESTIA» (ці заклади знаходяться в Печерському районі м. Києва поблизу один одного).

Із метою оцінки конкурентних переваг кафе «Шеф BAR» порівняно з основними конкурентами було проведено анкетування відвідувачів. За результатами анкетування кафе «Шеф BAR» займає лідируючі позиції серед конкурентів, однак «Гастропаб BESTIA» програє йому лише на 0,05 бали, що входить у межі статистичної похибки вибірки. Отже, можемо зробити висновок, що кафе «Шеф BAR» і «Гастропаб BESTIA» займають на ринку ресторанних послуг практично рівноцінні конкурентні позиції. Водночас ще один конкурент – кулінарія «Новус» значно програє цим закладам, зокрема за такими показниками, як якість страв, обслуговування та атмосфера.

Аналіз цін показав, що за середнім чеком кафе «Шеф BAR» програє кулінарії «Новус», але випереджає «Гастропаб BESTIA». За деякими позиціями меню ми з'ясували, що в кафе «Шеф BAR» ціни на напої переважно нижчі, ніж в «Гастропаб BESTIA», однак за асортиментом напоїв аналізоване підприємство значно випереджає кулінарію

«Новус». Щодо цін на страви, то в кафе «Шеф BAR» вони вищі за аналізованими позиціями, однак якісний аналіз меню показав, що більша вартість страв зумовлена більшою кількістю інгредієнтів та їхньою якістю. Кафе «Шеф BAR» щодо додаткових послуг лідирує серед аналізованих закладів, однак йому слід брати на озброєння й упроваджувати інші послуги, щоб поліпшити свої конкурентні переваги.

Для узагальнення проведеного конкурентного аналізу кафе «Шеф BAR» ми побудували матрицю SWOT-аналізу (табл. 1), яка базується на засадах вищенаведених сильних боків, а також з аналізу зовнішніх чинників, що можуть негативно чи позитивно впливати на розвиток діяльності досліджуваного закладу. Аналіз показує, у яких саме напрямках повинна розвиватися в подальшому діяльність кафе «Шеф BAR».

Таким чином, за допомогою SWOT-аналізу ми визначили, що як маркетингову стратегію в кафе «Шеф BAR» пропонується використовувати симбіоз таких стратегій: глибоке проникнення на ринок, розвиток товару, розвиток ринку та диверсифікація.

Загальний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища кафе «Шеф BAR» для вироблення оптимальної стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства ми здійснили за допомогою PEST-аналізу. На першому етапі ми виявили всі чинники, які можуть впливати на діяльність аналізованого підприємства (табл. 2).

Після того як усі чинники, здатні певним чином вплинути на продажі і прибуток закладу, вибрані, ми здійснили аналіз факторів, що впливають на діяльність закладу (табл. 3). Для того щоб завершити аналіз, необхідно зробити висновки: за кожним фактором прописати його вплив на галузь, на компанію і спланувати програми, які необхідно провести, щоб знизити негативний вплив чинників і максимально використовувати їхній позитивний вплив.

PEST-аналіз показав, що на діяльність кафе «Шеф BAR» найбільший вплив чинять соціальні, економічні та технологічні чинники. На даний момент найбільший вплив на діяльність закладу здійснює такий соціальний чинник, як пандемія коронавірусної хвороби, що посилює вплив інших факторів, наприклад збільшується конкуренція на ринку громадського харчування, зменшується платоспроможність населення, зменшується туристична активність тощо.

У ході аналізу організації обслуговування гостей у кафе «Шеф BAR» виявлено низку недоліків, усунення яких могло б призвести не лише до збільшення задоволення потреб гостей та їх більш позитивного ставлення до закладу в цілому, а й додатковий дохід.

До таких проблем належать:

- плінність професійних кадрів на всіх рівнях;
- відсутність доставки та адаптованого під доставку меню;
- меню закладу потребує вдосконалення та урізноманітнення;
- Інтернет-сайт кафе «Шеф BAR» має низку недоліків: відсутній перелік послуг, які надаються у закладі, відсутня інформація про акції та заплановані заходи тощо;
- низька ефективність маркетингових акцій і заходів із рекламування закладу;
- відсутність системи управління лояльністю гостей.

Таблиця 1

Характеристика конкурентних переваг кафе «Шеф BAR» за методом SWOT-аналізу

№ з/п	Категорія	Характеристика
1	S – сильні сторони	<ul style="list-style-type: none"> – зручне місце розташування; – постійні клієнти; – сучасне технологічне обладнання; – надійні партнери з великими можливостями; – гарна якість продукції; – наявність ексклюзивних фірмових страв, розроблених безпосередньо майстер-кухарам за власною унікальною технологією; – хороший імідж ресторану; – гарна реклама; – наявність додаткових послуг, які надаються споживачам; – виробництво власної продукції та її якість; – використання ресурсів Інтернет
2	W – слабкі сторони	<ul style="list-style-type: none"> – погіршення конкурентної позиції; – нестабільні обсяги реалізації; – невелика ринкова частка; – достатньо низький асортимент меню; – відсутність доставки; – відсутність літнього майданчика
3	O – можливості	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення частки ринку; – розширення продуктової лінії з метою задоволення потреб більшого числа клієнтів; – збільшення кількості послуг, які надаються (доставка); – облаштування літнього майданчика; – підтримувати належну якість продукції та обслуговування; – диверсифікація виробництва; – стабілізація економіки, зростання рівня доходів населення; – наявність цікавих ідей та їх постійне підживлення (креативність провідних фахівців)
4	T – загрози	<ul style="list-style-type: none"> – продовження карантинних заходів та введення чергового локдауну; – падіння обсягу реалізації послуг, зміна смаків споживачів; – негативна динаміка ринкової частки; – поява нових конкурентів та збільшення активності вже існуючих; – нестабільна фінансова обстановка в країні, зміна податкової політики; – інфляція; – збільшення цін на сировину

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Таблиця 2

PEST-аналіз кафе «Шеф BAR»

Соціальні чинники	Технологічні чинники
<ul style="list-style-type: none"> – тенденції способу життя – кваліфікація спеціалістів – зміни законодавства, що зачіпають соціальні чинники – споживчі переваги – збільшення середньої тривалості життя – реклама і зв'язки з громадськістю – етнічні/релігійні чинники 	<ul style="list-style-type: none"> – інформація та комунікації, вплив Інтернету – пов'язані/залежні технології – зрілість технологій – зміна та адаптація нових технологій – інформація та комунікації, вплив мережі Інтернет – потенціал інновацій – доступ до технологій, ліцензування, патенти – проблеми інтелектуальної власності – розвиток технологій індустрії харчування
Економічні чинники	Політичні чинники
<ul style="list-style-type: none"> – економічна ситуація і тенденції на даний момент – інвестиційний клімат у галузі – посилення конкуренції на ринку громадського харчування – платоспроможний попит – збільшення інвестиційних вкладів у підприємства громадського харчування – динаміка курсу валют 	<ul style="list-style-type: none"> – поточне законодавство на ринку в галузі громадського харчування – сприяння суб'єктам малого і середнього підприємництва в просуванні вироблених ними товарів (робіт, послуг), результатів інтелектуальної діяльності – збільшення частки сплачених суб'єктами малого і середнього підприємництва податків у податкових доходах державного бюджету та місцевих бюджетів – державне регулювання конкуренції

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Наявність перерахованих проблем поступово знижує ефективність роботи кафе «Шеф BAR» і, як наслідок, веде до відтоку клієнтів, відсутності приходу нових і втрати конкурентоспроможності.

Конкурентні стратегії для кафе «Шеф BAR» ми визначали за допомогою матриці Ансоффа (табл. 4).

Розглянемо детальніше резерви впровадження цих стратегій.

1. Глибоке проникнення на ринок – розширення меню. Передбачається: інтенсифікація продажу наявного товару на наявному ринку. Імовірність успіху стратегії: 50%. Витрати: залишаються на попередньому рівні.

2. Розвиток товару – відкриття літнього майданчика. Передбачається: виведення на наявний

ринок нового товару. Імовірність успіху: 33%. Витрати: придбання літніх столиків і парасольок.

3. Розвиток ринку: розширення маркетингових каналів комунікації, розроблення програми лояльності для відвідувачів. Передбачається: вихід на новий ринок із наявним товаром. Імовірність успіху стратегії: 20%. Витрати: оплата праці системного адміністратора (оклад становить 6 000 грн); забезпечення системи бонусів і знижок становитиме до 1,5% від прибутку.

4. Диверсифікація: запуск лінії з виготовлення напівфабрикатів власного виробництва, послуги аутсорсингу. Передбачається: вихід на новий ринок із новим товаром. Імовірність успіху стратегії: 5%. Витрати: придбання обладнання для шокової заморозки (приблизна ціна – 40 тис грн).

Таблиця 3

Аналіз чинників, що впливають на діяльність кафе «Шеф BAR»

Чинник	Вплив чинника на заклад
Технологічні чинники	
– розвиток та інновації технологій у сфері комунікації	Даний чинник впливає на організацію (необхідно доопрацювати online-бронювання через Інтернет)
– інформація і комунікації, вплив Інтернету	Даний чинник може зіграти як позитивну, так і негативну роль для розвитку закладу. Збільшити трансляцію реклами на ТВ і радіо та в Інтернеті
– швидкі темпи випуску нових видів різного устаткування, повсюдна комп'ютеризація виробництва	Даний чинник, безсумнівно, впливає на розвиток організації. Нове і покращене обладнання поліпшує якість продукції та обслуговування відвідувачів, саме тому адміністрація закладу затратила матеріальні ресурси на обладнання кухні та інформатизацію обліку
Соціальні чинники	
– вплив ЗМІ; думки і ставлення споживачів	Підтримування контактів через ЗМІ та Інтернет допомагає організації проводити аналіз потреб споживачів для поліпшення роботи організації, а також підтримки інтересу саме до цього закладу
– зниження інтенсивності імміграції та еміграції	Негативно впливає на діяльність організації. Зниження прибуття туристів зменшує дохід закладу
– підвищення рівня життя і доходу	Підвищення доходу у населення і поліпшення рівня життя позитивно впливають на діяльність організації. З'являється можливість частіше відвідувати заклад
– збільшення інвестицій у підприємства громадського харчування	Даний чинник вказує на прибутковість підприємства, що є привабливим для інвесторів
– пандемія коронавірусу	Цей чинник здійснює дуже великий вплив на діяльність закладу, оскільки через карантинні обмеження заклад не може повноцінно працювати, а під час оголошення локдаунів узагалі припиняє свою діяльність
Політичні чинники	
– державне регулювання в галузі громадського харчування	Жорсткість санітарних норм для підприємств харчування незначною мірою, але вносить корективи в діяльність закладу
Економічні чинники	
– економічна ситуація і тенденції на даний момент	Економічна ситуація в даний момент є нестабільною і відбивається не тільки на діяльності даного закладу, а й на всіх сферах обслуговування
– інвестиційний клімат у галузі	Даний заклад рентабельний, приносить постійний і стабільний дохід, що є важливим чинником для інвестиційних вкладень
– посилення конкуренції на ринку громадського харчування	На ринку громадського харчування висока конкуренція
– платоспроможний попит	Збільшення доходу населення сприятиме зростанню і відвідуваності даного закладу, що, відповідно, збільшує прибуток і рентабельність підприємства
– динаміка курсу валют	Цей чинник впливає на всі галузі країни, що не може не відбитися на закладі

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Таблиця 4

Матриця Ансоффа для кафе «Шеф BAR»

Ринок/товар	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Розширення меню	1) Розширення маркетингових каналів комунікації 2) Розроблення програми лояльності для відвідувачів
Новий ринок	Відкриття літнього майданчика	1) Запуск лінії з виготовлення напівфабрикатів власного виробництва 2) Аутсорсинг

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Таким чином, розглянуті стратегії підвищення конкурентоспроможності кафе «Шеф BAR» за умови незначних витрат можуть збільшити прибутки компанії вже на початковому етапі впровадження на 10–15%.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження діяльності підприємства ресторанного бізнесу кафе «Шеф BAR» дає змогу розкрити економічну сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та визначити її характерні особливості й основні елементи; систематизувати та узагальнити наявні стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств даної сфери; дослідити сучасний стан та тенденції розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні; здійснити організаційно-економічний аналіз підприємства ресторанного бізнесу; оцінити конкурентоспроможність аналізованого підприємства; визначити проблеми і недоліки в роботі кафе «Шеф BAR»; запропонувати

заходи з підвищення його конкурентоспроможності; розробити та обґрунтувати можливі оптимальні стратегії підвищення конкурентоспроможності закладу.

Таким чином, вивчення практичного досвіду управління підприємствами ресторанного господарства і принципових підходів до обслуговування споживачів дає змогу вірно оцінити існуюче положення з обслуговуванням на окремих підприємствах ресторанного господарства, а також запропонувати заходи щодо поліпшення цього обслуговування.

Зважаючи на реалії сьогодення, у тому числі й негативний вплив пандемії коронавірусної хвороби на діяльність закладів громадського харчування, практичне вивчення їхнього досвіду стратегічного управління конкурентоспроможністю є перспективним напрямом подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія / Т.В. Андросова та ін. Харків : ХДУХТ, 2010. 144 с.
2. Близнюк О.С. Методологические подходы к исследованию понятия «конкурентоспособность». *Наука и техника*. 2018. № 17(4). С. 344–354.
3. Назаров О. Как «раскрутить» ресторан 2. Мастер-класс эффективного продвижения. Москва : Ресторанные ведомости, 2013. 208 с.
4. Структура розподілу ресторанного ринку України в 2020 році. URL: <https://vlasnasprava.ua/struktura-rozpodilu-restoranogo-rinku-ukraini-v-2020-roci/> (дата звернення: 10.11.2021).
5. Bedarida D., Doiret M., Mills L. The HoReCa Challenge. URL: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-07/the-horeca-challenge-ipsos.pdf> (дата звернення: 10.11.2021).

References:

1. Androsova T.V., Vlasova N.O., Mykhaylova N.V., Kruhlova O.A. (2010) *Otsinka konkurentospromozhnosti pidpryyemstv restorannoho hospodarstva* [Assessment of the competitiveness of restaurant enterprises]. Kharkiv: KhDUHT.
2. Bliznyuk O.S. (2018) Metodologicheskie podkhody k issledovaniyu ponyatiya «konkurentosposobnost'» [Methodological approaches to the study of the concept of «competitiveness»]. *Science and technology*, vol. 17, no. 4, pp. 344–354.
3. Nazarov O. (2013) *Kak «raskrutit'» restoran 2. Master-klass effektivnogo prodvizheniya* [How to «promote» a restaurant 2. Master class of effective promotion]. Moscow: Restaurant statements, 208 p.
4. SID-Consulting groups (2021) *Struktura rozpodilu restorannoho rynku Ukrainy v 2020 rotsi* [The structure of the distribution of the restaurant market in Ukraine in 2020]. Available at: <https://vlasnasprava.ua/struktura-rozpodilu-restoranogo-rinku-ukraini-v-2020-roci/> (accessed 10 November 2021).
5. Bedarida D., Doiret M., Mills L. (2020) *The HoReCa Challenge* Available at: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-07/the-horeca-challenge-ipsos.pdf> (accessed 10 November 2021).

Ворошилова А. А.
Калитвянская К. В.

Киевский национальный университет культуры и искусств

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА: ПРИКЛАДНОЙ АСПЕКТ

Резюме

В статье исследовано понятие «конкурентоспособность предприятия». Обобщены существующие стратегии повышения конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса. Освещены современное состояние и тенденции развития предприятий ресторанного бизнеса в Украине. Проведено практическое исследование конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса. Разработана оптимальная стратегия повышения конкурентоспособности кафе «Шеф ВАР» (г. Киев). Доказано, что эффективно разработанная стратегия повышения конкурентоспособности предприятия ресторанного бизнеса способна обеспечить поддержание баланса интересов групп потребителей данной сферы, а также нивелировать негативное влияние пандемии коронавирусной болезни на деятельность учреждений данной сферы.

Ключевые слова: конкурентоспособность, предприятие ресторанного бизнеса, стратегия повышения конкурентоспособности, SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица Ансоффа.

Voroshylova Ganna
Kalivyanskaya Karyna

Kiev National University of Culture and Arts

DEVELOPMENT OF A STRATEGY TO IMPROVE THE COMPETITIVENESS OF THE RESTAURANT BUSINESS ENTERPRISE: AN APPLIED ASPECT

Abstract

The article studies the concept "competitiveness of enterprises"; summarizes the existing strategies to enhance competitiveness of enterprises of the restaurant business; highlighted the current state and trends of development of the restaurant business in Ukraine; conducted a practical study of competitiveness of the restaurant business, developed the optimal strategy to improve the competitiveness of the cafe "Chef BAR" (Kyiv). The study of practical experience in restaurant management and principled approaches to customer service, allows to accurately assess the existing competitive position in individual restaurants, as well as to propose measures to improve their position. Methodologically, the problem of achieving competitiveness of the restaurant business is inextricably linked to the task of developing measures to improve it, the starting point and success criterion of which is a preliminary analysis of internal and external factors of development. Determination of the competitive position of the cafe "Chef BAR" was carried out using the following methods: SWOT-analysis and PEST-analysis. Development and justification of the optimal competitiveness strategy of the analyzed institution was carried out using Ansoff matrix, which systematizes the available information about the market and the company's product, helps to choose the right direction of business development with the available resources and opportunities. The results obtained make it possible to solve important problems in the formation of competitiveness enhancement strategy of the enterprises of the restaurant economy. It is proved that the effectively developed strategy of increasing the competitiveness of enterprises of the restaurant economy allows to keep the balance of interests of consumer groups in this sphere, as well as to eliminate the negative impact of the pandemic coronavirus on the activities of establishments of this area.

Keywords: competitiveness, restaurant business enterprise, competitiveness enhancement strategy, SWOT analysis, PEST analysis, Ansoff matrix.