

УДК 339.1:640.432

*Д. В. Нагернюк,  
к. е. н., старший викладач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,  
Уманський національний університет садівництва, м. Умань*

## **ОСНОВНІ ЧИННИКИ, ЩО ФОРМУЮТЬ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

*D. V. Naherniuk,  
Lecturer in department of tourism, hotel and restaurant business of Uman National University of  
Horticulture, Uman, Ph.D.*

### **THE MAIN FACTORS FORMING THE COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES OF CATERING BUSINESS**

*В статті розглянуто основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства та здійснено їх систематизацію. Запропоновано авторський підхід щодо класифікації чинників, конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.*

*Встановлено, що ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкурентності.*

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

*На основі узагальнення та аналізу результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, пропонується для оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства використовувати такі основні чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна.*

*The article examines the main factors forming the competitiveness of enterprises of catering business. Their systematization is made as well. An author's approach to classification of factors, competitiveness of enterprises of catering business is offered. It was established that the catering business, on the one hand, is one of means to use highly liquid capital, and on the other hand, it is the environment with a high degree of competitiveness.*

*It was determined that the special nature of competitiveness in the catering business is related to the functions that generally inherent in enterprises: production, sale and organization of product consumption. This integration and combination of features of production and nonproduction areas causes the complexity of the subject of competitiveness in the enterprises of catering business.*

*Based on the generalization and analysis of the research results of domestic and foreign scientists the following basic factors are offered to use for assessment of the competitiveness of institutions of catering business as: products, services, staff, image and price.*

**Ключові слова:** *ресторан, чинники, конкурентоспроможність, офіціант, сервіс, клієнт.*

**Keywords:** *restaurant, factors, competitiveness, waiter, service, client.*

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день ресторанний бізнес є перспективним напрямом для довгострокових інвестицій, які можуть окупитися за 2-3 роки, при рівні рентабельності 15-30%. Незважаючи на це, він є одним з найбільш ризикових, оскільки між закладами склалася сильна конкуренція в розрізі безлічі характеристик. В умовах жорсткої конкуренції процес управління підприємствами ресторанного бізнесу потребує принципово нового підходу до форм організації, видів та методів діяльності, зокрема рестораторам доводиться докладати все більше зусиль для того, щоб споживач зміг ідентифікувати їх заклад серед інших підприємств ресторанного господарства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Особливостям функціонування та методичним основам конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників, зокрема: І.О. Блака, Г. Даулінг, М.П. Мальської, В.М. Момот, Ю.Г. Сухенко, Г.Т. П'ятницької, Т.В. Шталь та інших. Попри існуючий науковий доробок у дослідженні даної проблеми не достатньо розглянутими залишаються питання чинників, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства з урахуванням їх специфічних особливостей.

**Метою дослідження** є аналіз та систематизація основних чинників, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.

**Основні результати дослідження.** Ринкові умови господарювання загострили конкурентну боротьбу між підприємствами за споживача їхньої продукції та одержання максимальних прибутків. Конкуренція змушує суб'єктів підприємницької діяльності не зупинятися на досягнутому рівні, а постійно рухатися й самовдосконалюватися: удосконалювати процес виробництва та реалізації, впроваджувати найновіші досягнення НТП, нові форми організації виробництва, прогресивні системи заробітної плати – тобто все те, що сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, а відповідно і підвищує конкурентоспроможність.

Ресторанний бізнес, з одного боку, є одним із засобів високоліквідного використання капіталу, а з іншого – середовищем із високим ступенем конкурентності. У всьому цивілізованому світі він є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому заклади та підприємства ведуть між собою постійну боротьбу за сегментацію ринку, за пошук нових та за утримання постійних споживачів їхньої продукції та послуг. Всі заклади та підприємства повинні мати високий рівень конкурентоспроможності [1]

Особливий характер конкуренції у ресторанному бізнесі пов'язаний з функціями, що взагалі властиві підприємствам: виробництво, реалізація та організація споживання продукції. Така комплексність та поєднання функцій виробничої та невиробничої сфер обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства. На відміну від підприємств більшості галузей, предметом конкуренції для яких є переважно продукція, робота чи послуга, для підприємств ресторанного господарства конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта обумовлена як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем послуг. «Продукт ресторану значно ширший... Сюди потрібно включити створену атмосферу, чистоту, комфортність, компетентність і турботу з боку обслуговуючого персоналу» [2].

У веденні ресторанного господарства немає чинників, якими можна було б нехтувати, оскільки помилка, допущена лише в одному з багатьох ключових факторів успіху, може зумовити виникнення кризового стану бізнесу загалом. Основними складовими хорошого ресторану є кухня, сервіс та управління. Ніхто не піде у ресторан з гарною кухнею, але поганим обслуговуванням, жоден клієнт не побажає відвідати кафе, у якому при гарній кухні і доброму сервісі буде погано організований безпосередньо сам процес, і, звичайно ж, не варто чекати багато відвідувачів, якщо кухня ресторану не відповідає належному рівню.

Як показують проведені дослідження Момот В.М., визначальним критерієм вибору підприємства ресторанного господарства споживачами є якість обслуговування та продукції, тоді як престижність та зовнішній вигляд оздоблення відходять на другий план [3, с. 73]. Така ситуація робить актуальним вирішення проблем із підвищенням кваліфікації обслуговуючого персоналу та працівників кухні, оскільки відвідувачі останніми роками частіше приходять в ті заклади громадського харчування, які пропонують якісні страви, а з погіршенням якості продукції – віддають перевагу іншим закладам [4, с. 47].

Проведене анкетне опитування серед підприємств ресторанного бізнесу засвідчує, що основним засобом конкурентної боротьби 52% вважають ціну, 30% – якість продукції та асортимент, 15% – рекламу. В

даному випадку ресторатори нехтують такими важливими чинниками, як якість обслуговування, інтер'єр, дотримання санітарно-гігієнічних норм, наявність кваліфікованого персоналу.

На основі узагальнення та аналізу результатів досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, пропонуємо для оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства використовувати такі основні чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна (рис. 1).



Рис. 1. Основні чинники оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства

Для споживчої оцінки продукції закладу ресторанного господарства пропонується використання показників складу асортименту продукції, її унікальності, а також смакові якості та зовнішнє оформлення страв.

Розвиток сучасної сфери ресторанного господарства доводить, що підприємства ресторанного господарства задовольняють не лише споживчі потреби першого рівня, але й відповідають таким потребам як зручність та соціальний імідж, що позиціонуються на вищих щаблях піраміди потреб в товарах та послугах [5, с. 122]. Окрім самої продукції споживач у підприємствах ресторанного господарства сприймає цінність підприємства також і через послуги, обслуговуючий персонал та імідж суб'єкта господарювання.

Термін «якість обслуговування» визначається як сукупність характеристик процесу і умов обслуговування, які забезпечують задоволення встановлених або ймовірних потреб споживача [6, с. 209]. Клієнти очікують, що їх обслуговуватиме команда професіоналів. Їм потрібно щоб будь-яка людина в компанії закладу могла допомогти їм у виборі, пояснила відмінності і визначила продукт, який відповідає їх очікуванням.

Якісне обслуговування в підприємствах ресторанного бізнесу це запорука їх успішності. Проте в сервіс ресторатори вкладають гроші, лише після того як закладів з гарною кухнею, цікавим інтер'єром, приємною атмосферою і зручним місцем розташування стає все більше. Для того щоб залишатися конкурентоспроможними.

Варто пам'ятати, що стимулюючи збутову функцію ресторанного бізнесу, не потрібно переходити рамки ввічливого ставлення до гостя. Гарний сервіс полягає в тому, що клієнт повинен залишитися задоволеним обслуговуванням і кухнею. Офіціанти не нав'язують свої послуги, а пропонують клієнту широкий спектр можливостей. Задача офіціанта не лише подати страви і напої, а і створити гостям приємну атмосферу. Необхідно створювати такі умови, щоб кожний гість міг звернутися до співробітника персоналу зі своїми побажаннями і його очікування виправдалися. Саме такий рівень обслуговування є гарантією успіху і конкурентоспроможності на ринку. Для цього офіціант повинен володіти такими професійними якостями: бути урівноваженим, чесним, пунктуальним, правильно розмовляти, а також завжди слідкувати за своїм зовнішнім виглядом і особистою гігієною. З того як людина тримається, як вона заходить, сідає, як тримає руки, як вимовляє слова, складають враження про рівень її культури, про її розум, ділові якості та моральні чесноти. Ввічливий персонал допоможе розкрутити ресторан і залучити нових клієнтів.

Водночас, виживання та успіх підприємства у конкурентній боротьбі сьогодні залежить не лише від технічного рівня виробництва, прогресивності застосовуваних технологій, а від стану та якості працівників ресторану. Плинність кадрів в даному бізнесі досить значна і досягає 70% за рік. Кожен ресторан несе через це серйозні фінансові втрати, але власники закладів найчастіше байдужі до проблеми утримання персоналу. Досить часто ресторатори здійснюють помилки, які негативно відбиваються на функціонуванні ресторану: вороже ставлення до персоналу; ігнорування думки персоналу; відсутність нагороди за результат; ігнорування проблеми навчання персоналу. Все це зумовлює відсутність інтересу до успіхів закладу з боку співробітників і високий відсоток плинності кадрів.

Важливою складовою мотивації персоналу та генерування нових ідей є врахування думки співробітників та залучення їх до бізнес-процесів (складання робочих графіків, розробка нових страв, напоїв, проведення заходів).

Відсутність мотивації офіціантів в продажах завжди знижує середній чек. Відповідно необхідно ставити цілі для персоналу і визначати нагороди за їх досягнення. Офіціант буде з ресторатором в одній команді і стане прагнути до тих же результатів, якщо буде впевнений, що за досягненням мети отримає заохочення. Інструментів досить багато, як невеликий відсоток від кожного чека, так і конкретно поставлені завдання: бонус за певну кількість продажів сезонної страви; подарунок тому, хто продасть порцію елітного алкоголю; нагорода співробітнику з найкращими результатами продажів певної позиції і т. д. Такі програми можна розробляти разом з постачальниками, які в більшості випадків із задоволенням запропонують бонуси і знижки для мотивації.

Науковці та практики визнають, що найбільша цінність будь-якого закладу харчування – це люди, а найбільш ефективним стратегічним напрямом розвитку ресторанного бізнесу є вкладання коштів у персонал. Не всі заклади можуть дозволити собі оплачувати тренінги і курси зовнішніх компаній. Але відсутність елементарного навчання персоналу власними силами це значна помилка. Проста щотижнева лекція про одну страву або напій з меню з дегустацією дозволить офіціантам отримати необхідну для роботи інформацію. Знання інгредієнтів, способу приготування, калорійності, смаку страви – невід'ємна складова роботи персоналу. Офіціант не зможе підібрати і рекомендувати страву відвідувачеві, якщо сам не спробував її і не має про неї уявлення. Крім власних занять варто використовувати консультації та лекції, що пропонуються постачальниками. Вони професійно представлять свій продукт і розкажуть про його особливості та способи використання. Якісне навчання сприяє професійному зростанню персоналу і служить хорошою формою мотивації.

Особливою у споживчій складовій конкурентоспроможності підприємства є оцінка іміджу підприємства. За визначенням – «імідж організації – це цілісне її сприйняття різноманітними групами громадськості, що формується на основі інформації про різні сторони діяльності організації, яка зберігається в пам'яті людей» [7, с. 297]. Переконані, що при виборі того чи іншого підприємства харчування відвідувач враховує і імідж підприємства, що сформувався на ринку раніше. Імідж підприємства сприяє та забезпечує впевненість споживача у задоволенні відповідних потреб на відповідному рівні. При цьому враховуються не лише фізіологічні потреби, але й потреби безпеки, корисності та приналежності до відповідного соціального середовища. Цим пояснюється намагання споживачів за наявності вибору задовольняти потреби у визначеному підприємстві ресторанного господарства або у підприємствах визначеної мережі. За відсутності чіткого елементного складу іміджу організації вважаємо, що імідж для підприємств ресторанного господарства складатиметься з двох компонент – візуального іміджу та бізнес-іміджу підприємства [7, с. 299-315]. Висновок щодо візуального іміджу формується на підставі візуального сприйняття торгового залу, стилю та оформлення інтер'єру, зовнішнього вигляду персоналу та фірмової символіки. Враховуючи, що бізнес-імідж ґрунтується на сприйнятті підприємства як суб'єкта підприємницької діяльності [7, с. 309], доцільно під час оцінки бізнес-іміджу господарюючого суб'єкта виходити з інформації щодо його репутації, як підприємства, що гарантує рівень заявлених ним послуг.

Один з важливих моментів управління рестораном – це постійний контроль за станом його меню. Меню це візитна картка закладу, яка найбільш чітко визначає характер ресторану, його категорію та споживачів. Початком діяльності будь-якого підприємства харчування є розробка меню. Перелік страв, їх кількість і ціна, вказані в меню, служать підставою для технологічного розрахунку виробництва та розрахунку техніко-економічних показників. Заклади з незручним і невиразним меню недоотримують дохід у розмірі до однієї третини обороту, а головне, втрачають можливість зробити випадкового гостя постійним. Меню закладу обов'язково повинне бути «живим». Необхідно орієнтуватися на задоволення вимог різних категорій

споживачів: тих, хто постійно бажає спробувати щось нове, і тих, хто повертається до вашого ресторану з метою ще раз скуштувати свою улюблену страву. Потрібно постійно вести контроль попиту на окремі пункти меню та по мірі необхідності виключати з нього непопулярні страви.

**Висновки.** Отже, для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства пропонуємо використовувати систему чинників, що відображають відповідність продукції та послуг суб'єкта господарювання попиту споживачів та формують сильну конкурентну позицію підприємства. Враховуючи багатоплановий характер діяльності ресторанів, неоднозначність прояву впливу зовнішнього середовища та адаптації діяльності підприємства до нього, перспективами подальшого дослідження є розробка конкурентних стратегій, які забезпечать формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг.

#### Література.

1. Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности / Даулинг Г.; [пер. с англ.]. – М.: Консалтинговая группа «ИМИДЖ-Контакт»: ИНФРА-М, 2003.
2. Сухенко, Ю.Г. Особливості ресторанного бізнесу в Україні [Електронний ресурс] / Ю Г. Сухенко, В.Ю. Сухенько. – Режим доступу : <<http://who-is-who.com.ua/bookmarket>>.
3. Момот В.М. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу / В.М. Момот, В.В. Нежурко // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2013. – № 3 (15) – С. 71 – 78.
4. Погайдак А.Б. Управління якістю послуг у контексті підвищення якості життя / А.Б. Погайдак // Сталый розвиток економіки – 2012. – № 1 (11) – С. 41 – 48.
5. Методичні рекомендації щодо забезпечення якості та безпеки товарів і послуг підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс]: Затверджено наказом міністерства економіки України від 22 липня 2008 р. № 295 – Режим доступу: <[http://www.me.gov.ua/control/en/publish/article?art\\_id=119977&cat\\_id=38738-120k](http://www.me.gov.ua/control/en/publish/article?art_id=119977&cat_id=38738-120k)>.
6. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) [текст] підручник // М.П. Мальська, О.М. Гаталяк, Н.М. Ганич – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 304 с.
7. Павленко, А.Ф. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика [Текст] : монографія / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак, Т.О. Примак. – К. : КНЕУ, 2005. – 408 с.

#### References.

1. Dauling, G. (2003), *Reputacija firmy: sozdanie, upravlenie i ocenka jeffektivnosti* [Reputation of the company: the creation, management and evaluation of the effectiveness], Konsaltingovaja grupa «IMIDZh-Kontakt»: INFRA-M, Moscow, Russia.
2. Sukhenko, Yu.H. and Sukhenko, V.Yu. "Features restaurant business in Ukraine", [Online], available at: <http://who-is-who.com.ua/bookmarket> .
3. Momot, V.M. and Nezhurko, V.V. (2013), " Methods of control of quality restaurant type", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, vol. 3 (15) , pp. 71 – 78.
4. Pohaidak, A.B. (2012), "Quality management services in the context of improving the quality of life", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (11), pp. 41 – 48.
5. Ministry of Economic Development and Trade (2008), "Metodychni rekomendatsii shchodo zabezpechennia yakosti ta bezpeky tovariv i posluh pidpriemstv restorannoho hospodarstva", [Online], available at: [http://www.me.gov.ua/control/en/publish/article?art\\_id=119977&cat\\_id=38738-120k](http://www.me.gov.ua/control/en/publish/article?art_id=119977&cat_id=38738-120k).
6. Malska, M.P. Hataliak, O.M. and Hanych, N.M. (2013), *Restoranna sprava: tekhnolohiia ta orhanizatsiia obsluhovuvannia turystiv (teoriia ta praktyka)* [Restaurant business, technology and organization of tourist services (Theory and Practice)], «Tsentru uchbovoi literatury», Kyiv, Ukraine, p. 304.
7. Pavlenko, A.F. Voichak, A.V. and Prymak, T.O. (2005), *Marketynhovi komunikatsii: suchasna teoriia i praktyka* [Marketing Communications: contemporary theory and practice], KNEU, Kyiv, Ukraine, p.408.

Стаття надійшла до редакції 30.08.2016 р.

