

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КАЛЕНІК КСЕНІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК
005.332.4:640.432(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ
ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)
економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня **кандидата економічних наук**

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Гросул Вікторія Анатоліївна
Науковий керівник
за зм'єстом
з іменем
поданням
важкої
ради

К.В. Каленік

Науковий керівник – **Гросул Вікторія Анатоліївна**,
доктор економічних наук, професор

Ученый секретарь
Харків – 2018



АНОТАЦІЯ

Каленік К. В. Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України, Харків, 2018.

Дисертація присвячена науковому обґрунтуванню теоретичних і методичних положень, розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Визначено взаємозв'язок основних понять теорії конкуренції та встановлено, що основними параметром формування конкурентної стратегії є конкурентний потенціал та конкурентні переваги, які в сукупності визначають рівень конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що ступінь реалізації конкурентної стратегії характеризує конкурентна поведінка, спрямованість якої визначає конкурентну позицію та конкурентний статус підприємства.

На основі узагальнення існуючих підходів до трактування поняття «конкурентна стратегія підприємства» виділено її основні сутнісні характеристики (орієнтація на високий рівень конкурентоспроможності, утримання та залучення клієнтів та підтримку конкурентних переваг, зовнішня орієнтація та відносність у часі, збалансованість локальних складових конкурентного потенціалу) та сформульовано авторське бачення її змісту як цілісної системи дій протягом певного періоду часу, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства ресторанного господарства з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стійкої конкурентної позиції у сфері ресторанного бізнесу.

Для аргументованого визначення ключових детермінантів формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства, на основі теоретичного дослідження виділено і систематизовано основні детермінанти (продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж), що впливають на задоволеність та рівень лояльності споживачів у галузі ресторанного господарства.

На основі систематизації основних критеріальних ознак (за конкурентною перевагою на ринку, за вихідною позицією на ринку, за ринковою часткою, за стадією життєвого циклу, за способом формування конкурентних переваг, за динамікою конкурентної поведінки, за умовами середовища та ресурсами, за рівнем управління, за функціональним критерієм) та введення додаткових: за індивідуалізацією (ресторанної послуги, бізнес-потреб, нішева), спеціалізацією (цільової групи, географічного розширення, VIP-сегменту), диференціацією (продуктова, кадрова, сервісу, цінова, іміджева), типом конкурентної поведінки (інноваційна, репродукційна, адаптивна, забезпечувальна), конкурентними намірами (агресивна, консервативна, захисна), розвинуто класифікацію конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства. Обґрунтовано, що врахування критеріальних ознак є підґрунтям для оцінки конкурентного потенціалу та формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства, оскільки дозволяє з позицій системного і комплексного підходів отримати уявлення про об'єкт дослідження.

За результатами комплексної аналітичної оцінки основних тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства виявлено наявність позитивної тенденції збільшення кількості підприємств ресторанного господарства та підвищення результативності їх діяльності. Встановлено, що структура закладів у найбільших містах України має певні особливості, а кількість закладів ресторанного господарства визначається розвиненістю туристичної інфраструктури регіону.

З метою визначення основних напрямків конкурентного розвитку ресторанного бізнесу на інноваційній основі досліджено еволюцію типів

підприємств ресторанного бізнесу, розглянуто сучасні технології виготовлення ресторанних страв, прогресивні форми і методи обслуговування. За результатами дослідження встановлено наявність яскраво вираженої тенденції зміцнення акцентів підприємств ресторанного господарства на національну кухню, що обумовлено з одного боку набуттям популярності напрямку «здорового харчування», з іншого – зниженням реальних доходів населення. Підвищений інтерес до смачного та здорового харчування вплинув на появу нових напрямків в ресторанному бізнесі.

Спираючись на необхідність формування стійких конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства за основними критеріями: якість кухні, рівень сервісу та своєчасність виготовлення страв, сформовано комплекс сучасних інновацій для формування конкурентної стратегії за двома напрямками – технічні та організаційно-технологічні за основними функціями підприємства ресторанного господарства (виробництво, реалізацію та організацію споживання кулінарної продукції та послуг).

Ураховуючи широкий спектр PEST-факторів та приймаючи до уваги різний ступінь їх впливу на діяльність підприємств ресторанного господарства, розроблено науково-методичний підхід до оцінки тиску зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства, який на відміну від існуючих, передбачає розрахунок агрегованого індексу тиску зовнішнього середовища, сформованого на основі визначеної сили впливу PEST-факторів та ранжирування зовнішніх чинників за характеристиками рухливості, складності та невизначеності, та дозволяє визначити оптимальний вид стратегічного управління підприємством ресторанного господарства для забезпечення протистояння високому тиску факторів зовнішнього середовища.

З метою визначення стратегічних перспектив та внутрішніх можливостей розвитку підприємств ресторанного господарства у конкурентному середовищі, за результатами проведеного анкетування керівників та провідних фахівців підприємств ресторанного господарства сформовано систему показників оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства за його

локальними складовими (фінансовою, маркетинговою, техніко-технологічною, інноваційною, виробничою та організаційною). Для визначення проблемних складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства запропоновано використання інтегрального показника оцінки.

З метою аргументованого розв'язання проблеми визначення перспектив подальшого розвитку та оцінки реальних можливостей здійснення кількісних та якісних змін цілей та пріоритетів залежно від вимог внутрішнього та зовнішнього середовища при формуванні конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства, сформовано систему індикаторів та методичний інструментарій визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства, який створює можливість врахувати фактично досягнутий на певний момент часу рівень конкурентного потенціалу, та, дозволяє на основі визначеної стадії життєвого циклу визначити цільовий вектор подальшого розвитку.

Спираючись на необхідність обґрунтованого вибору напрямків вдосконалення матеріальної і нематеріальної складових ресторанної послуги, різних за своєю сутністю та важливістю для споживача, у роботі сформовано інтегровану систему детермінантів оцінки рівня лояльності споживачів яка враховує галузеву специфіку ресторанного бізнесу за детермінантами (продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж), комплексність і логічна ув'язка індикаторів якої створює можливість оцінки рівня лояльності з позицій уявлень споживача від отримання інформації про ресторанну послугу до безпосередньо її споживання.

Для визначення рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства запропоновано науково-методичний підхід, який ґрунтується на інтегрованій системі оцінки, зосереджує у собі шість детермінантів (продукція, персонал, атмосфера, сервіс, ціна та імідж), дозволяє визначити рівень лояльності споживача (низький, середній, високий, відсутній) та характеризує унікальність підприємства ресторанного господарства, що створює можливості забезпечення протистояння тиску конкурентного середовища.

З метою обґрунтування пріоритетних векторів стратегічних рішень відносно спрямованості конкурентної поведінки у плановому періоді розроблено науково-методичний підхід до визначення оптимального типу конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства. Запропонований підхід ґрунтується на засадах багатомірної класифікації у просторовому форматі та дозволяє враховувати зв'язки між детермінантами лояльності споживачів.

Запропоновано науково-методичний підхід до вибору оптимальної конкурентної стратегії, який базується на поєднанні рівня реалізації конкурентного потенціалу, агрегованого індексу тиску зовнішнього середовища та типу конкурентної поведінки, виходячи із здатності підприємства ресторанного господарства відповідати вимогам та запитам споживачів, дозволяє на основі встановленої відповідності параметрів моделі визначити перелік основних заходів для досягнення конкурентних переваг.

Враховуючи необхідність забезпечення успішності реалізації конкурентної стратегії, розроблено матрицю, в координатах «стадія життєвого циклу – конкурентна стратегія», позиціонування підприємств ресторанного господарства в якій дозволило визначити оптимальний тип конкурентної стратегії з урахуванням стадії життєвого циклу.

Ураховуючи необхідність комплексного підходу, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження та враховуючи комплекс запропонованих науково-методичних підходів, практична апробація яких здійснена на підприємствах ресторанного господарства, розроблено структурно-логічну схему формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства, що поєднує в єдиний процес теоретичний, аналітичний та практичний базиси формування конкурентної стратегії, враховує тиск зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства, рівень реалізації конкурентного потенціалу і тип конкурентної поведінки, дозволяє на основі порівняння можливих альтернатив зміцнення конкурентної

позиції визначити вектор цільових орієнтирів щодо подальшого розвитку у конкурентному середовищі.

Ключові слова: конкурентна стратегія, конкурентний потенціал, конкурентна політика, конкурентна поведінка, рівень лояльності споживача, підприємства ресторанного господарства, стадія життєвого циклу, тиск зовнішнього середовища.

ANNOTATION

Kalenik K. V. The formation of a competitive strategy for restaurant business enterprises. – Qualifying scientific work on the rights of manuscripts.

The dissertation for competition of candidate of economic sciences by specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (as per types of economic activity). Kharkiv State University of Food Technology and Trade of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2018.

The dissertation is devoted to scientific substantiation of theoretical and methodical positions, development of scientific and practical recommendations of formation of a competitive strategy for restaurant business enterprises. Interrelation of basic theoretical concepts of competition are determined, potential and competitive advantages which collectively determine the competitive level of enterprise are found to be the basic parameters of formation of competitive strategy. The fact that the degree of implementation of a competitive strategy characterizes the competitive behavior, the orientation of which determines the competitive position and competitive status of an enterprise is determined.

Based on generalization of existing approaches to interpretation of “competitive strategy of an enterprise” concept its basic essential characteristics (orientation on high level of competitiveness, maintenance and engagement of clients and support of competitive advantages, external orientation and match in time, balance of local components of competitive potential) were determined and an authorial vision of its content as an integral system of actions during a certain point in time aimed at achieving of strategical targets of a restaurant business enterprise

considering the influence of external and internal environment for creating and support of competitive advantages, increase of competitiveness and achieving stable competitive position in restaurant business sphere was formatted.

For an argumentated definition of key determinants of formation of competitive strategy of a restaurant business enterprise, based on a theoretical research basic determinants (product, staff, service, atmosphere, price, image), that have an effect on satisfaction and the level of loyalty of consumers in the restaurant industry were determined and systemized.

Based on the systematization of basic criterion signs(competitive advantage in the market, starting position in the market, market share, in the life cycle, by the way of forming competitive advantages, in the dynamics of competitive behavior, in terms of environment and resources, in terms of management, in accordance with the functional criterion) and introduction of additional by individuality (restaurant services, needs of business, niche), specialization (target group, geographical expansion, VIP-segment), differentiation (productive, staffing, service, price, image), type of competitive behavior (innovative, reproductive, adaptive, providing), competitive intentions (aggressive, conservative, defensive) the classification of competitive strategies of restaurant business enterprises is developed. It is justified that account of criterion sings is the basis for competitive potential rating and competitive strategy formation for restaurant business enterprise since it allows from the standpoint of system and complex approaches to get an idea of the object of research

By results of complex analytical assessmentof basic tendencies of development of restaurant business enterprises, presence of positive tendency of increasing number of restaurant enterprises and increase in effectiveness of their activity is revealed. It is established that the structure in the biggest cities of Ukraine there are certain features, and the number of restaurant business enterprises is determined by development of the region of tourist infrastructure.

For the purpose of determining the basic competitive strategy directions of restaurant business on an informational basis the evolution of types of restaurant

business enterprises, modern technology of making restaurant dishes, progressive forms and methods of service is researched. In results of the research, presence of pronounced tendency to strengthening the emphasis of the restaurant business enterprises on the national cuisine, which is due to raising popularity of “healthy eating” direction on one hand and population’s real income decrease on the other. Increased interest in delicious and healthy eating has affected the emergence of new trends in the restaurant business.

Relying on necessity of restaurant business enterprises stable competitive advantages formation by basic criterions: cuisine quality, the level of service and timeliness of making dishes, a modern innovation complex for competitive strategy formation by two directions technical and organizational and technological by basic functions of a restaurant business enterprise (producing, realization and organization of consumption of culinary products and services).

Considering a wide specter of PEST-factors and taking to account different degree of their influence on the restaurant business enterprise activities, scientific and methodical approach on estimation of the environmental pressure on restaurant business enterprises, which unlike the existing provides the calculation of the aggregate pressure index of the environment, formed by the definite influence power of PEST-factors and ranging of external factors by characteristics mobility, hardness and uncertainness and allows to determine the optimal kind of strategic restaurant business enterprise management for ensuring opposition to the high pressure of factors of the external environment.

In order to determine the strategic prospects and internal opportunities for the development of restaurant industry enterprises in a competitive environment, based on the results of a survey conducted by managers and leading specialists of restaurant enterprises, a system of indicators for assessing the competitive potential of restaurant enterprises by its local components (financial, marketing, technical, technological, innovation, industrial and organizational). To determine the problem components of the competitive potential of restaurant enterprises, the use of an integral indicator of evaluation is proposed.

For the purpose of reasoned solution of the problem of perspective of further development of an enterprise of restaurant business and assessment of real possibilities of quantitative and qualitative changes in goals and priorities realization depending on internal and external environment demands while formatting of competitive strategy of a restaurant business enterprise, the system of indicators and methodical tools of definition of a stage of life cycle of the enterprise of restaurant economy that makes an opportunity to take into account the level of competitive potential; actually achieved at a certain point in time, and allows on the basis of a definite life cycle stage to determine the target vector of further development is created.

Relying on the necessity of a reasonable choice of the directions of improve of material and non-material component of restaurant service, different in essence and importance for consumers, an integrated system of determinants of ranking of the level of loyalty of consumers that takes into account the sector specificity of restaurant business by determinants (production, staff, atmosphere, service, price and image), complexity and logical link of the indicators of which creates a possibility to rate the level of loyalty of consumers from the standpoint of perceptions of consumer from getting information about the restaurant service to direct consumption is formatted in the dissertation.

For determination of a restaurant business enterprise consumer loyalty level, scientific and methodical approach, that bases on an integrated ranking system, that concentrates six determinants (production, staff, atmosphere, service, price and image) on itself, allows to determine consumer loyalty level (low, medium, high, absent) and gives a characteristic of uniqueness of restaurant business enterprise is suggested, that creates opportunities for providing resistance to pressure of competitive environment.

For the purpose of justification of the priority strategic decisions vectors relative to competitive behavior direction in the planned period scientific and methodical approach to determining an optimal type of competitive behavior of a restaurant business enterprise is developed. The suggested approach is based on the

principles of multidimensional classification in spatial format and allows to take into account the connections between determinants of loyalty of consumers.

The scientific-methodical approach to choosing an optimal competitive strategy based on the combination of the level of realization of the competitive potential, the aggregated index of pressure of the environment and the type of competitive behavior, based on the ability of the restaurant industry enterprise to meet the requirements and demands of consumers, is suggested on the basis of the established conformity of the parameters of the model to determine a list of key measures to achieve competitive advantage.

Taking into account the need to ensure the success of the implementation of the competitive strategy, the matrix was developed, in the coordinates "stage of the life cycle - competitive strategy", the positioning of enterprises of the restaurant industry in which allowed to determine the optimal type of competitive strategy taking into account the stage of the life cycle.

Taking into account the necessity of an integrated approach, based on the results of the research and taking into account a set of proposed scientific and methodological approaches, the practical testing of which was carried out at the enterprises of the restaurant industry, the structural and logical scheme of the formation of a competitive strategy of enterprises of the restaurant industry, which combines theoretical, analytical and practical bases of formation of competitive strategy, takes into account the pressure of the environment on the activity of enterprises of the restaurant industry, the level of implementation of the competitive potential and the type of competitive behaviour, and, on the basis of comparison of possible alternatives, determines the target guidelines for the further development of business entities in the sphere of restaurant industry in a competitive environment.

Key words: competitive strategy, competitive potential, competitive behavior, consumer loyalty level, restaurant business enterprises, stage of life cycle, external environment pressure.

**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНО ОСНОВНІ
НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

1. Каленік К. В., Гросул В. А. Сучасні інноваційні тренди формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Інноваційна економіка. 2017. №7-8'2017 (70). С. 72-78. (включено до Index Copernicus, РІНЦ). (заг. обсяг 0,86 друк. арк., особисто автора 0,65 друк. арк.: сформовано комплекс сучасних інновацій для формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства).

2. Каленік К. В. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2017. Том 22. Випуск 8(61). С. 61-66. (включено до Index Copernicus, eLIBRARY.RU; Google; Ulrich's Periodicals Directory; Research Bible.). (заг. обсяг 0,61 друк. арк.)

3. Каленік К. В., Гросул В. А. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] Економіка та суспільство : елект. наук. фахове видання. 2018. Вип. 15. С. 272–277. (включено до Index Copernicus). Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1848-grosul-v-a-kalenik-k-v> (заг. обсяг 0,52 друк. арк., особисто автора 0,42 друк. арк.: сформовано інтегровану систему детермінантів оцінки рівня лояльності споживачів, яка враховує галузеву специфіку ресторанного бізнесу).

4. Каленік К. В., Гросул В. А. Формування моделі PEST-факторів підприємств ресторанного господарства. Інтелект ХХІ. 2018. Вип. 2. С.158-162. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,54 друк. арк., особисто автора 0,45 друк. арк. : сформованомодель PEST-факторів для оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства).

5. Каленік К. В. Інтегрований підхід до оцінювання рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства ресторанного господарства. Бізнес-

Навігатор.2018. Вип. 2-1(45). С. 133-138. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,55 друк. арк.)

6. Каленік К. В., Гросул В. А. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Економіка і фінанси. 2017. № 6. С.21-30. (включено до Index Copernicus, Periodicals Directory, Google Scholar, РІНЦ). (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.: обґрунтовано теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства).

7. Каленік К. В., Гросул В. А. Методичний інструментарій групування підприємств ресторанного господарства. Молодий вчений. 2017. №7(47). С. 425-430. (включено до Index Copernicus, РІНЦ, Scholar Google, CiteFactor, Research Bible). (заг. обсяг 0,54 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.: розроблено методичний інструментарій групування підприємств ресторанного господарства).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ:

8. Каленік К. В., Гросул В. А. Конкурентоспроможність як важливий елемент стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства. Розвиток міжнародної конкурентоспроможності: держава, регіон, підприємство: матеріали Міжнар. наук. конф., Лісабон, 16 грудня 2016 р. Lisabon, Portugal: Baltija Publishing., 2016. С .72–75. (заг. обсяг 0,17 друк. арк., особисто автора 0,15 друк. арк.: визначено поняття конкурентоспроможності як елементу стратегії розвитку підприємства).

9. Каленік К. В., Гросул В. А. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства. Інноваційний потенціал сучасної економічної науки : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Тернопіль, 17 березня 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 13–14. (заг. обсяг 0,13 друк. арк., особисто автора 0,10 друк. арк.: (визначено особливості формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства).

10. Каленік К. В. Ключові аспекти формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18 травня 2017 р. Харків: ХДУХТ, 2017. С. 331-332 (заг. обсяг 0,11 друк. арк.).

11. Каленік К.В. Особливості конкуренції у галузі ресторанного господарства. Перспективи розвитку сучасної науки: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 15-16 липня 2017 р. Київ: МЦНД, 2017. С 13-14 (заг. обсяг 0,13 друк. арк.).

12. Каленік К. В. Комплексний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства. Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 18-19 серпня 2017 р. Дніпро: НО «Перспектива», 2017. С. 61-63 (заг. обсяг 0,17 друк. арк.).

13. Каленік К. В. Параметри оцінювання конкурентоспроможності ресторанної послуги. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присвяченої 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі, м. Харків, 3 жовтня 2017 р. Харків: ХДУХТ, 2017. С. 120–124 (заг. обсяг 0,23 друк. арк.).

14. Каленік К. В. Клієнтоорієнтованість ресторанної послуги підприємства ресторанного господарства. Сучасні особливості шляхів вирішення економічних проблем розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 29-30 вересня 2017 р. Львів: ЛЕФ, 2017. С 47-49. (заг. обсяг 0,15 друк. арк.).

15. Каленік К. В. Імплементация конкурентних стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства. Напрями розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 11 листопада 2017 р. Запоріжжя:

Запорізька державна інженерна академія, 2017. С. 67-69 (заг. обсяг 0,22 друк. арк.).

16. Каленік К. В. Інновації як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 17-18 листопада 2017 р. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 8-10 (заг. обсяг 0,17 друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	27
1.1 Сутність конкурентної стратегії та її місце в системі основних понять теорії конкуренції.....	27
1.2 Ключові аспекти формування конкурентної стратегії на підприємствах ресторанного господарства.....	48
1.3 Класифікація конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства.....	69
Висновки за розділом 1.....	86
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ОЦІНКА ЇХ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	89
2.1 Аналітична оцінка тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства України.....	89
2.2 Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства.....	113
2.3 Комплексна оцінка конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства.....	134
Висновки за розділом 2.....	155
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	159
3.1 Методичний інструментарій визначення стадії життєвого циклу підприємств ресторанного господарства.....	159
3.2 Оцінка рівня лояльності споживачів до підприємства ресторанного господарства.....	173
3.3 Визначення оптимального типу конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства.....	189
Висновки за розділом 3.....	208
ВИСНОВКИ.....	211
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	216
ДОДАТКИ.....	242
ДОДАТОК А Сутність основних понять теорії конкуренції.....	243
ДОДАТОК Б Детермінанти формування та оцінки лояльності споживачів підприємств.....	261
ДОДАТОК В Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства...	269

ДОДАТОК Д Оцінка рівня нестабільності факторів зовнішнього середовища.....	276
ДОДАТОК Ж Оцінка зовнішнього середовища функціонування підприємств ресторанного господарства Харківської області.....	280
ДОДАТОК З Діагностика конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства.....	286
ДОДАТОК К Визначення стадії життєвого циклу підприємств ресторанного господарства.....	311
ДОДАТОК Л Результати дослідження конкурентного тиску на рівень лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства.....	313
ДОДАТОК М Визначення оптимального типу конкурентної стратегії.....	327
ДОДАТОК Н Акти впровадження.....	330
ДОДАТОК П Список публікацій,.....	338

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний період структурно-інноваційного розвитку економіки України характеризується волатильністю зовнішнього середовища та загостренням конкурентної боротьби. За таких умов конкурентна стійкість та довгостроковий розвиток підприємств ресторанного господарства визначаються можливістю створювати та утримувати споживчу цінність, що дозволяє генерувати конкурентні переваги. Усвідомлення цих обставин призвело до активізації наукового інтересу дослідників до проблематики формування конкретної за змістом і послідовністю реалізації конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства.

Розвитку теорії та методології формування конкурентної стратегії підприємства присвячено праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів: Г. Азоєва, І. Ансоффа, Л. Балабанової, З. Бандури, Р. Бруханського, Є. Бельтюкова, І. Божидай, О. Виханського, Т. Загорної, Ю. Іванова, Б. Карлоффа, Р. Квасницької, І. Кошелупова, Дж. Ламбена, Н. Лепа, Дональд Р. Леманна, М. Портера, Б. Райана, А.Дж. Стрікленда, А. Томпсона, Р. Фатхутдінова, Х. Фрідага, Б. Фіщука, М. Чорної, В. Швець та інших. Різноманітні теоретико-методичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних дослідників: Т. Андросової, Н. Власової, М. Гінди, В. Гросул, В. Жданової, К. Елліотта, А.Каруана, Н. Краснокутської, О. Круглової, Н. Лепетюхи, Н. Міценко, В. Надточий, М. Науменко, Д. Приходько, Г. П'ятницької, С. Ткачової, В. Шарко та ін.

Разом з тим, вивчення опублікованих праць і практики господарської діяльності свідчать про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із теоретико-методичним забезпеченням формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства, застосуванням сучасних методів оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу, оцінки рівня лояльності споживачів до підприємства ресторанного господарства, визначення типу конкурентної поведінки. Наявний досвід формування конкурентної

стратегії найчастіше пов'язаний із діяльністю виробничих або торговельних підприємств, що унеможлиблює його використання без відповідного коригування та врахування галузевої специфіки вітчизняних підприємств ресторанного господарства.

Актуальність вищевикладених аспектів, недостатній їх теоретичний розгляд і практичне застосування на підприємствах ресторанного господарства обумовили вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та напрямки дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Обраний напрям досліджень пов'язаний із загальною тематикою наукових досліджень кафедри економіки та управління Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема, з бюджетною науково-дослідною темою «Теоретико-методичні засади управління витратами підприємств торгівлі» (номер державної реєстрації 0116U008448), особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні методичного інструментарію визначення стадії життєвого циклу підприємств; госпдоговірними темами: «Розробка науково-практичних підходів до формування стратегії розвитку суб'єктів господарювання»(номер державної реєстрації 0117U006789), особистий внесок автора полягає у визначенні ключових детермінантів формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства та обґрунтуванні методичного підходу до оцінки рівня лояльності споживачів до підприємства ресторанного господарства; «Підвищення ефективності управління підприємствами різних організаційно-правових форм в умовах фінансово-економічної нестабільності» (номер державної реєстрації 0114U006193), особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні системи показників оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства ресторанного господарства.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні положення, розкрити сутність і визначити взаємозв'язок основних понять теорії конкуренції;
- визначити ключові аспекти та розробити концептуальну модель формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства;
- систематизувати видові прояви конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства;
- провести комплексну аналітичну оцінку основних тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства та розробити комплекс інновацій для формування їх конкурентних стратегій;
- сформувати модель PEST-факторів та оцінити вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства;
- розробити систему показників та обґрунтувати науково-методичний підхід до оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства;
- сформулювати основні положення методичного підходу до визначення стадії життєвого циклу підприємств ресторанного господарства;
- розробити інтегровану систему індикаторів та запропонувати науково-методичний підхід до оцінки рівня лояльності споживачів до підприємства ресторанного господарства;
- обґрунтувати методичний інструментарій визначення оптимального типу конкурентної стратегії на підприємствах ресторанного господарства;.

Об'єктом дослідження є процес формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження стали нормативно-законодавча база України, фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства, менеджменту, наукові розробки сучасних вчених з проблем формування конкурентної стратегії підприємства

ресторанного господарства. Для досягнення встановленої мети у дисертації використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: *контент-аналіз* - для розвитку понятійно-категоріального апарату; *морфологічний аналіз* - для конкретизації змісту поняття «конкурента стратегія»; *метод класифікації* – для узагальнення та систематизації типів конкурентної стратегії; *наукової абстракції, аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення* – для визначення змісту та особливостей формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства; типів конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства; *статистичний аналіз* – для оцінки тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства; *PEST-аналіз* – для оцінки впливу чинників зовнішнього середовища; *групування* – для групування закладів ресторанного господарства за типом; *матричні методи* – для вибору виду стратегічного управління підприємством ресторанного господарства; визначення стадії життєвого циклу підприємств ресторанного господарства; *метод теорії нечітких множин* – для оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства ресторанного господарства; оцінки рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства; *комплексної інтегральної оцінки* – для отримання узагальнюючих оцінок часткових показників; *графічний метод* – для визначення циклів розвитку підприємств ресторанного господарства залежно від конкурентного потенціалу; інтегрованої системи детермінантів оцінки рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства; перевірки придатності висунутих гіпотез щодо формування лояльності споживача для підприємств ресторанного господарства; визначення типу конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства; *табличний* – для унаочнення емпіричних даних низки положень дисертаційної роботи; *анкетування та метод експертних оцінок* – для визначення рівня нестабільності зовнішнього середовища; оцінки сили впливу PEST-факторів на діяльність підприємств ресторанного господарства; формування системи показників оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу; формування системи індикаторів оцінки рівня лояльності споживачів.

Інформаційну базу дослідження становлять: офіційна інформація Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності, результати опитування керівників і фахівців підприємств ресторанного господарства, монографії, довідко-інформаційні видання, матеріали наукових конференцій, електронні ресурси, власні спостереження здобувача, логічні узагальнення та аналітичні розрахунки. Обробка даних здійснювалася з використанням пакету комп'ютерних програм MS Office, Microsoft Excel з використанням макросів VBA, програмного забезпечення LISREL.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства.

У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати.

Удосконалено:

науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства, що поєднує теоретичний, аналітичний та практичний базиси формування конкурентної стратегії та, на відміну від існуючих розробок, враховує тиск зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства, оцінку конкурентного потенціалу і тип конкурентної поведінки та дозволяє на основі порівняння можливих альтернатив зміцнення конкурентної позиції визначити вектор цільових орієнтирів щодо подальшого розвитку у конкурентному середовищі;

концептуальну модель формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства, яка, на відміну від існуючих, базується на науково обґрунтованому зв'язку мети, завдань, принципів, галузевих особливостей, джерел та шляхів формування конкурентних переваг, ключових детермінантів лояльності споживача, і спрямована на розроблення ефективних управлінських рішень в умовах підвищеного конкурентного тиску на основі розуміння єдності всіх елементів моделі;

науково-методичний підхід до оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства, який, на відміну від існуючих,

передбачає розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу, сформованого на основі комплексних оцінок його локальних складових (фінансової, маркетингової, техніко-технологічної, інноваційної, виробничої та клієнтської), що дає можливість сконцентрувати зусилля окремих складових конкурентного потенціалу на реалізації основних функцій підприємства ресторанного господарства (виробництва, реалізації та споживання) та дозволяє сформулювати стратегічні перспективи розвитку підприємств ресторанного господарства у конкурентному середовищі.

Набуло подальшого розвитку:

класифікація видів конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства на основі систематизації основних критеріальних ознак і введення додаткових: за індивідуалізацією (послуги, бізнес-потреб, нішева), спеціалізацією (цільової групи, географічного розширення, VIP-сегменту), диференціацією (продукції, персоналу, сервісу, ціни та іміджу), емоціонуванням (емоційного резонансу, адиктивних задоволень), за конкурентними намірами (агресивна, консервативна, захисна), що є підґрунтям для оцінки конкурентного потенціалу та формування конкурентної стратегії суб'єктів підприємництва у сфері ресторанного бізнесу;

методичний інструментарій оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок агрегованого індексу тиску зовнішнього середовища та визначення рівня нестабільності зовнішнього середовища, сформованого на основі визначеної сили впливу факторів (політичних, економічних, соціально-культурних, технологічних та ринкових) за характеристиками рухливості, складності та невизначеності, і, дозволяє на основі встановленої відповідності характеристик зовнішнього середовища визначити оптимальний тип адаптації підприємства ресторанного господарства до його умов (активний, помірно-активний, превентивний, компенсаційний, пасивний);

науково-методичний підхід до визначення рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства, який, на відміну від існуючих,

ґрунтується на інтегрованій системі оцінки, зосереджує у собі шість детермінантів (продукція, персонал, атмосфера, сервіс, ціна та імідж), дозволяє визначити рівень лояльності споживача (низький, середній, високий, відсутній) та характеризує унікальність підприємства ресторанного господарства, що створює можливості забезпечення протистояння тиску конкурентного середовища;

методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства, який, на відміну від існуючих, враховує фактично досягнутий на певний момент часу конкурентний потенціал, що є визначальним для оцінки реальних можливостей здійснення кількісних та якісних змін цілей та пріоритетів залежно від вимог внутрішнього та зовнішнього середовища під час формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства та дозволяє на основі встановленої стадії життєвого циклу визначити перспективи подальшого розвитку;

методичний інструментарій визначення типу конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на використанні сучасних інструментів багатовимірної класифікації у просторовому форматі, дозволяє здійснити групування підприємств ресторанного господарства за характерними для них типами конкурентної поведінки (інноваційним, репродукційним, адаптаційним та забезпечувальним), надає можливість оцінки зв'язків між детермінантами лояльності споживачів та дозволяє визначити перелік пріоритетних стратегічних рішень.

Практичне значення одержаних результатів. Практична спрямованість отриманих теоретичних і методичних розробок підтверджується:

на регіональному рівні – упроваджено науково-методичні розробки щодо оцінки тиску зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства Харківської області та визначено комплекс пріоритетних завдань, вирішення яких забезпечить ефективну реалізацію «Стратегії розвитку Харківської області на період до 2020 року» (Департамент економіки і

міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації - акт про впровадження № 05-24/3043 від 27.06.2018 р.);

на рівні суб'єктів господарювання - методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства, методичні засади визначення типу конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства (ТОВ «Околиця» - акт про впровадження № 9 від 17.05.2018 р.); методичний інструментарій оцінки рівня лояльності споживачів до підприємства ресторанного господарства, науково-методичний підхід до оцінки тиску зовнішнього середовища підприємства ресторанного господарства (ТОВ «Комунікації і Комфорт» - акт про впровадження №16 від 24.05.2018 р.); методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства, методичні рекомендації щодо оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу (ТОВ «БОСФОР» - акт про впровадження № 18/3 від 02.02.2018 р.);

в організації навчального процесу – Харківського державного університету харчування та торгівлі на кафедрі економіки та управління під час підготовки методичного забезпечення та викладання дисциплін «Потенціал і розвиток підприємства», «Стратегічне управління підприємством» (акт впровадження від 23.05.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є результатом самостійного дослідження. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. У роботі з праць, опублікованих у співавторстві, використано лише результати, що є особистою розробкою здобувача.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дисертаційної роботи доповідались та обговорювалися на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Інноваційний потенціал сучасної економічної науки» (м. Тернопіль, 17 березня 2017 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і

торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (м. Харків, 18 травня 2017 р.); III міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи розвитку сучасної науки» (м. Київ, 15-16 липня 2017 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни» (м. Дніпро, 18-19 серпня 2017 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі» (м. Харків, 3 жовтня 2017 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні особливості шляхів вирішення економічних проблем розвитку» (м. Львів, 29-30 вересня 2017 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями» (м. Ужгород, 29-30 вересня 2017 р.); II міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки та менеджменту» (м. Запоріжжя, 17-18 листопада 2017 р.)

Публікації. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано в 16 наукових працях загальним обсягом 5,8 друк. арк. (з яких особисто автору належить 5,0 друк. арк.), зокрема в 7 статтях серед них: 5 у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, загальним обсягом 3,08 друк. арк.; 2 статті в інших наукових виданнях економічного профілю загальним обсягом 1,24 друк. арк.; 9 тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій, загальним обсягом 1,48 друк. арк.

Структура та обсяг дисертаційної роботи. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертації викладено на 204 сторінках. Робота містить 23 таблиці (обсягом 17 сторінок), 38 рисунків (обсягом 24 сторінки), 11 додатків (обсягом 96 сторінок) і список використаних джерел із 271 найменування, розміщених на 29 сторінках.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність конкурентної стратегії та її місце в системі основних понять теорії конкуренції

Швидка трансформація умов функціонування підприємств на ринку, поширення застосування споживчо-орієнтованого підходу при виробництві, реалізації продукції та наданні послуг, скорочення тривалості життєвих циклів товарів та послуг актуалізують питання формування дієвої конкурентної стратегії, яка була б спрямована на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, створення стійких конкурентних переваг та підтримки конкурентної позиції на певному сегменті ринку.

Теоретичні та практичні аспекти формування конкурентних стратегій широко висвітлені в працях вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, серед яких: Г. Азоєв [7], І. Ансофф [12], В. Андросова, Н. Власова, О. Круглова, Н. Михайлова [36], К. Богомолової [23], І. Божидай [24], В. Гросул [51], Т. Загорна [72], Ю. Іванов [73], І. Кирчата, Г. Поясник [97], М. Портер [161; 258], Дж. О'Шонесси [144], Г. П'ятницька [151], А. Томпсон [192], С. Ткачова [191], І. Тюха [191], Г. Хамел [199], М. Чорна [204], О. Шпитяк [212] та інші. Разом з тим, попри різноманітну спрямованість публікацій теоретико-методологічної та прикладної спрямованості, в економічній літературі розуміння та застосування понятійного апарату теорії конкуренції неоднозначне та має суперечливий характер, що ускладнює практичні питання формування ефективної конкурентної стратегії та її реалізації.

Для формування ефективної конкурентної стратегії суб'єктів господарювання перш за все необхідно чітко розуміння сутності її базового поняття— «конкуренція».

Проведені теоретичні дослідження дозволяють стверджувати, що в економічній науці не існує точних відомостей відносно того, коли і який автор першим запровадив у науковий обіг поняття «конкуренція», проте перші найбільш цілісні теоретичні положення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися лише у XVIII ст.[248; 252; 263; 267].

Поняття «конкуренція» та його зміст протягом різних часів розглядали представники різних економічних шкіл. Вперше поняття конкуренція як суперництво між суб'єктами господарювання була представлена у праці А. Сміта «Дослідження про природу та причини багатства народів» [267], в якій видатний економіст довів, що так звана «невидима рука ринку», урівнюючи норми прибутку, призводить до оптимального розподілу праці і капіталу, врівноважуючи тим самим приватні інтереси власників та загальну економічну ефективність. Подальший розвиток теорії абсолютної переваги А. Сміта здійснив Д. Рікардо у праці «Начала політичної економії та оподаткування» [263], розробивши теорію відносної переваги, відповідно до якої ринкові сили самостійно спрямовують ресурси у напрямку, де вони будуть використані найбільш продуктивно.

Натомість Дж. Ст. Мілль у своїй праці «Основи політичної економії» [252] не визначав конкуренцію як закон, що встановлює правила регулювання життя суспільства. Вчений стверджував, що конкуренція не володіє необмеженою силою на всі сторони життя суспільства, протиставляючи її так званому «звичаяю», відповідно до якого суперництво, яке виникає у конкурентному середовищі, може зруйнувати сформоване суспільство та класові зв'язки у ньому. Тим самим Дж. Ст. Мілль зробив крок назад у формуванні теорії конкуренції, не зрозумівши необхідності розвитку конкурентних відносин та їхнього впливу на ринок.

Неокласична школа політекономії наприкінці XIX ст. точніше представила вплив досконалої конкуренції на цінову систему безпосередньо через неокласичні концепції А. Маршала, виражені у праці «Основи економічної науки» [248], де повніше обґрунтовано механізм встановлення

рівноваги на ринку за допомогою досконалої конкуренції і дії законів граничної корисності.

Проте критики моделі досконалої конкуренції І. Шумпетер [214] та Ф. А. Хайек [239] – вказували на елементи монополії, що пронизували економіку і не знаходили відображення в існуючій концепції. Найпринциповіше протиріччя, на їхню думку, полягало в тому, що економічна концепція досконалої конкуренції не була в змозі відбити глибинну суть конкуренції, нехтувала динамікою конкурентної діяльності та ігнорувала важливість тимчасового чинника. Варто зазначити, що саме ці вчені першими (на початку ХХ ст.) акцентували увагу на важливості інновацій та інформації у формуванні конкурентного середовища, відповідно до чого успішними на ринку були ті суб'єкти господарювання, які в повній мірі володіли цими необхідними у конкурентній боротьбі інструментами.

Вагомий внесок у розвиток теорії конкуренції зробив М. Портер [161; 258], який запропонував нову модель формування конкурентоспроможності підприємств з урахуванням розроблених 5 сил конкуренції та представив основні конкурентні стратегії, які можна досягнути через набуття та розвиток конкурентних переваг. Теорія американського вченого була своєрідним відкриттям, адже до цього часу (початок 80-х рр. ХХ ст.) не було запропоновано детальної оцінки конкурентного середовища.

Подальший розвиток теорії конкуренції сформувався у загальних уявленнях про її основні рушійні сили, які відобразилися у створенні чотирьох класичних моделей: досконалої (чистої), монополістичної, олігополістичної конкуренції та чистої монополії, які на сьогодні не втратили своєї актуальності.

Узагальнення результатів дослідження сутності поняття «конкуренція» дозволило здійснити систематизацію етапів розвитку теорії конкуренції (Додаток А, рис.А.1). Відповідно до результатів проведеного аналізу можна стверджувати, що змістовне навантаження поняття «конкуренція» з часом набувало певних трансформаційних змін і, якщо на етапі зародження

конкуренція розглядалась, насамперед, як змагання за обмежені ресурси з метою найбільшого задоволення потреб (поведінковий підхід), то з часом акцент досліджень науковців зміщувався у площину досліджень структурних елементів ринку (структурний підхід), методів та результатів ведення конкурентної боротьби шляхом впровадження інновацій (функціональний підхід).

На теренах України визнання конкуренції та розуміння конкурентних засад відбулося на початку ХХ ст. Проте, зміна політичних акцентів у бік створення державних монополій в 1917 р. призвела до припинення теоретичних вивчень ринку і конкуренції. Тільки з другої половини 70-х років ХХ ст. у зв'язку із формуванням принципово нового підходу до функціонування економічного механізму відновлюється наукові дослідження питань конкуренції.

Власне, після того, як Україна стала незалежною державою, почався процес створення законодавства, яке мало за мету забезпечити належний захист конкуренції вітчизняним підприємствам та іноземним суб'єктам господарювання. У 1993 році було створено Антимонопольний комітет України [145], метою діяльності якого є забезпечення державного захисту конкуренції в підприємницькій діяльності. Наступним етапом розвитку конкурентних відносин стало прийняття 28 червня 1996 р. Конституції України, 42 стаття якої вказує на обов'язки держави захищати конкуренцію та не допускати зловживання монопольним становищем [105].

У вітчизняному науковому просторі підвищений інтерес до дослідження "конкуренції" відмічається у період ринкових трансформаційних процесів. На початку 1990-х років Україна була однією із багатьох країн, які починали створювати нову систему конкурентного законодавства з метою прискорення переходу від планової до ринкової економіки. Разом з тим, процес формування конкурентного середовища відповідного до міжнародних стандартів був ускладнений наявністю значної кількості проблем, пов'язаних із недостатністю практичного досвіду конкуренції в Україні. Дослідження вчених переважно

були сфокусовані на обґрунтуванні прикладній значущості конкуренції при встановленні стратегічних векторів розвитку підприємств..

2013 рік став для України часом важких політичних і економічних збурень, наслідки яких відчуваються ще й досі [145]. Це безумовно вплинуло на формування конкуренції на державному, регіональному, галузевому рівнях. Так, конкурентне законодавство України на сучасному етапі знаходиться у стадії становлення та розвитку. Ряд нормативних актів скасовуються, інші змінюються та доповнюються, розробляються концепції нових нормативних актів.

Вивчення економічної літератури та узагальнення результатів дослідження сутності поняття «конкуренція» (Додаток А, табл. А.1) дозволило зазначити, що кожен науковець, розглядає конкуренцію під певним кутом зору з акцентом на ті, або інші аспекти діяльності підприємства, що з одного боку відображає широту площини наукових досліджень, з іншого, свідчить про складність та багатоаспектність самого поняття «конкуренція».

Ґрунтуючись на результатах проведеного теоретичного дослідження можна стверджувати, що в економічній літературі «конкуренція» найчастіше пов'язана із суперництвом суб'єктів ринку за досягнення більших вигід та переваг. Безумовно, результатом суперництва є отримання вигірної позиції на певному ринку, яка, як досить доречно зазначає О.С. Шпитяк «...характерна для певного моменту часу на певному ринку і за певних умов серед суб'єктів, які мають намір отримання вигірної конкурентної позиції та мають достатній обсяг ресурсів для допуску до суперництва (долучені до участі у конкурентній боротьбі)» [212, с.422].

Заслужують на увагу позиції вчених, відповідно яких «конкуренція» характеризується як боротьба за найбільш вигірні умови виробництва, купівлі та продажу товарів [7; 109; 127], що дозволяє забезпечити найбільш високі економічні результати порівняно із конкурентами; боротьба за платоспроможний попит споживачів [72;162], що дозволяє виробляти та реалізовувати таку продукцію та послуги, за які «готовий» заплатити споживач.

Звертає на себе увагу підхід, відповідно якого сутність конкуренції розглядається як боротьба обмеженого обсягу та найефективніші умови та результати вкладення ресурсів [97; 124; 127; 168; 202; 244], результатом даної боротьби є, наприклад, визначення позицій інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання.

Таким чином, трактування сутності поняття «конкуренція» через поведінковий аспект, пов'язує її з боротьбою (суперництвом, змаганням) суб'єктів ринку за економічні блага, платоспроможний попит (гроші споживача), що, відповідно, фокусує увагу на такій її особливості як конфлікт інтересів між суб'єктами, який, як правило, проявляється в їх бажанні бути більш успішними, ніж інші [261, с. 11]. Своєю чергою, визнання конфліктної природи конкуренції обумовлює необхідність визначення певної поведінки на ринку. Разом з тим, ринок (його структура та умови) визначають параметри поведінки на ньому суб'єктів господарювання.

Вважаючи на це, досить обґрунтованим на наш погляд є структурний підхід до визначення сутності поняття «конкуренція», відповідно якому, «...конкуренція як форма антагоністичного протистояння суб'єктів ринку не здатна до тривалого існування, а її дослідження не повинно обмежуватися простим виявленням переможців» [109; 119; 220], оскільки конкуренція відображає відносини між суб'єктами господарювання на певному цільовому ринку в певний час, сутністю яких є намагання досягнути кращих результатів діяльності у порівнянні з іншими учасниками ринку, подібними за спеціалізацією та функціями. При структурному підході основна увага приділяється не боротьбі суб'єктів господарювання між собою, а аналізу структури ринку та його умов. Вважаючи на це, поняття «конкуренція» доречно для певного цільового ринку і певного періоду часу, до того моменту, поки залишаються незмінними конкурентні умови ринку. У даному аспекті, ми підтримуємо позицію, відповідно якої «...конкуренція є конструктивною взаємодією, співіснування суб'єктів економічних відносин» [23, с. 149]. Принципам структурного підходу відповідає теорія «спів-конкуренції» («со-

opetition») А.М. Брандербургера та Б.Дж. Нейлбаффа[28]та теорія «підприємницьких екосистем» Ф. Мура [254]. Сутність спів-конкуренції полягає в тому, що підприємства, які раніше конкурували, уживають спільні заходи для досягнення будь-якої мети. Тобто, співконкуренція являє собою форму взаємодії, що має переважно короткостроковий характер, спрямована на досягнення мети, яка є рівнозначно важливою для всіх учасників [127]. Відповідно теорії «підприємницьких екосистем» підприємницьке середовище порівнюється з середовищем живої природи (екосистемою), в якому мають місце не лише боротьба, але й взаємозв'язок і співпраця [254, с.46].

У процесі дослідження сутності поняття «конкуренція» було виявлено функціональний підхід до його трактування, основна мета якого – показати роль конкуренції в мінливій економіці [216, с. 176–199], при якому, об'єктом конкуренції стає не стільки дослідження конкурентної поведінки суб'єктів на ринку, скільки визначення функцій конкуренції, її наслідків для економіки певного ринку або країни в цілому [16, с. 9]. У зазначеному аспекті звертає на себе увагу позиція, відповідно якої конкуренція розглядається як «... механізм, який використовується для забезпечення ефективної організації та функціонування господарської системи» [143]. У межах функціонального підходу конкуренція розглядається як елемент ринкового механізму, основна рушійна сила розвитку економіки, боротьба старого з новим.

Відповідно структурного підходу, основи якого були закладені Е. Чемберліном [228] та Дж. Робінсоном [171.] конкуренція розглядається як критерій, за яким галузевий ринок може бути віднесений до чотирьох типів ринків: досконалої конкуренції, монополістичної конкуренції, олігополії та монополії [234]. Даний підхід ґрунтується на теорії морфології ринку [40], відповідно якої під «конкуренцією» розуміється властивість ринку створювати середовище для його учасників, що визначає їх особливу поведінку. При цьому кількість та поведінка учасників галузевого ринку визначає загальну ситуацію на ньому [57; 81; 98; 147; 204]. Необхідно відмітити, що у Законі України «Про захист економічної конкуренції» сутність поняття «конкуренція» розглядається

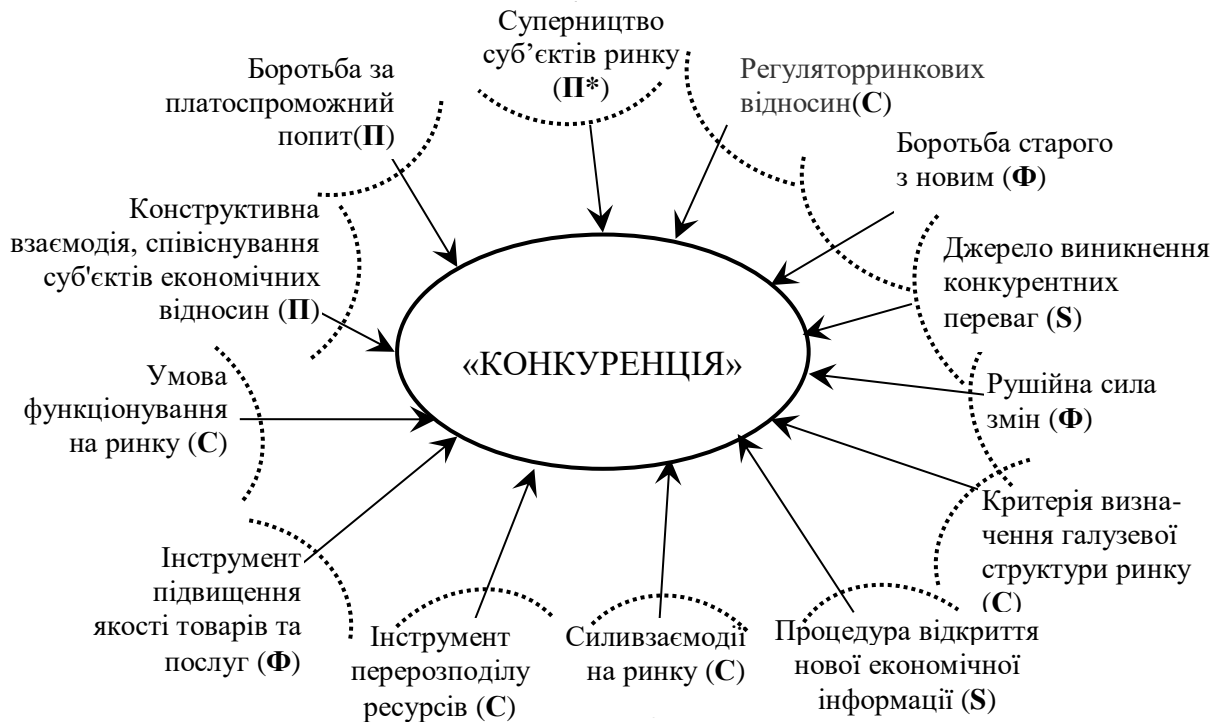
з позицій структурного підходу, відповідно якому, під економічною конкуренцією розуміється «...змагання між суб'єктами господарювання з придбання переваг над іншими суб'єктами господарювання, в наслідок чого споживачі (суб'єкти господарювання) мають можливість вибирати між декількома продавцями (покупцями), а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товару на ринку» [167, с. 12]. Результатом боротьби суб'єктів господарювання за більш вигідні умови на ринку є, як зазначає М.В. Чорна, є «...соціально-економічний розвиток суспільства, а конкуренція підлягає обов'язковому регулюванню на національному та міжнародному рівнях, а в різних галузях економіки має особливі прояви. При цьому важливим є те, що механізм дії конкуренції реалізується на основі законів попиту та пропозиції на ринку» [204, с. 24].

Особливої уваги, на нашу думку, заслуговує позиція, відповідно якої конкуренція розглядається «як процедура відкриття», відповідно якої ринкова система з'єднує конкуруючі цілі господарювання, що характеризуються унікальними знаннями. Ринкова система збільшує можливості суб'єктів у досягненні їх власних цілей, оскільки сприяє розповсюдженню знань та виникненню нових [239, с. 257].

Таким чином, проведений аналіз створив інформаційне підґрунтя для ідентифікації основних позиції вчених, з яких визначається сутність поняття «конкуренція» у сучасній економічній літературі (рис. 1.1).

Ідентифіковані позиції вчених, я яких визначається сутність поняття «конкуренція» акцентують увагу на його багатогранності та комплексно характеризують такі її основні ознаки як [218, с. 44]: а) об'єктивність (умова ринкової економіки); б) суб'єктивність (наявність суб'єктів конкурентної взаємодії); в) єдність конкурентних засад (умови функціонування на ринку); г) динамічність (зміни конкурентних умов); д) активність (спрямованість на досягнення успіху в конкурентній боротьбі); ж) результативність (конкурентне позиціонування, тобто визначення позицій переможця та переможеного); з) вмотивованість (наявність конкурентних мотивів, таких як: досягнення успіху,

лідерських позицій та інших); к) ситуативність (визначається ситуацією змагальності); л) інноваційність (зв'язок з інноваційними процесами та інноваційна спрямованість); м) впорядкованість (зміст визначається залежно від цілей, у зв'язку з якими вона сформована).



* П – поведінковий підхід, С – структурний підхід, Ф – функціональний підхід, S – стратегічний підхід

Рис. 1.1. Перелік позицій, з яких визначається сутність поняття «конкуренція» в сучасній економічній літературі (ідентифіковані автором на основі узагальнення [16; 28; 40; 81; 98; 143; 147; 171; 204; 216; 218; 228; 234; 239; 254])

Представлений широкий перелік позицій до визначення сутності поняття «конкуренція» (рис. 1.1) дозволяє стверджувати, що наукове поняття та економічне явище конкуренція є багатоаспектною категорією економічних відносин, яке неможливо звести до єдиного універсального та вузького визначення, що, своєю чергою акцентує увагу на необхідності використання широкого спектру ефективних інструментів конкурентного функціонування.

Отже, ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу визначень поняття «конкуренція» слід зазначити, що в цілому конкуренція визначає кордон можливостей досягнення кращих результатів діяльності в межах певної

економічної системи, до якої входять інші учасники ринку, подібні за спеціалізацією та функціями. При цьому необхідність характеристики здатності окремого суб'єкта випереджати інших учасників ринку (суперників) в досягненні поставлених цілей та отриманні кращих результатів на конкурентному ринку обумовлює наявність в теорії конкуренції такого поняття як «конкурентоспроможність». Конкурентоспроможність, за поглядом вчених О.О. Гетьман та В.М. Шаповал характеризує «...спроможність підприємства брати участь у конкуренції та успішність його діяльності на певному ринку» [41, с. 44-45]. Безумовно, «..конкурентоспроможність виявляється тільки в умовах конкуренції і через конкуренцію. До того ж, чим ефективніше функціонує ринок, чим сильніше на ньому конкуренція, тим більше значення має конкурентоспроможність» [190, с. 44].

Поняття «конкурентоспроможність» досить широко висвітлено в сучасній економічній літературі від широкого до вузького розуміння. Узагальнення результатів дослідження (Додаток А, табл. А.2) дозволяє стверджувати, що єдиного та загальноприйнятого визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» в сучасній економічній літературі не існує. Разом з тим, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження слід визначити, що в цілому конкурентоспроможність характеризує різні аспекти здатності підприємства: 1) здатність конкурувати, протистояти конкурентам; 2) здатність пропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію (послугу), яка відповідає вимогам споживачів; 3) здатність відповідати вимогам ринку; 4) здатність адаптації до динамічних умов конкуренції; 5) здатність забезпечувати високі результати діяльності порівняно із конкурентами.

Приймаючи до уваги, що «здатність» може бути охарактеризована тільки за умов порівняння певного об'єкту з іншими (подібними за спеціалізацією і функціями) в певний часовий період, визначається ступенем задоволення товарами та послугами конкретних груп споживачів, конкурентоспроможність має порівняльний, часовий (динамічний) і адресний характер [174, с. 126], типові ознаки яких наведено в Додатку А, табл. А.3.

Узагальнюючи результати дослідження щодо сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», можна зробити висновок, що конкурентоспроможність є зовнішня (по відношенню до конкретного суб'єкта) якість, що проявляється лише в умовах конкурентного суперництва та передбачає співставлення власних можливостей досягненню бажаних результатів відносно інших конкурентів.

Базою, на основі якої підприємство здатне зберігати і підвищувати свою конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі є конкурентний потенціал, який характеризує ключові аспекти підприємства, які позиціонують його на ринку. Конкурентний потенціал є ключовою характеристикою підприємства, за допомогою якої воно заявляє про себе клієнтам і визначає унікальність підприємства і його продукції (послуги). З одного боку, конкурентний потенціал – це конкурентний стратегічний актив, що демонструє цінність, яку підприємство приносить своїм клієнтам. З іншого боку – це актив підприємства, на основі якого забезпечується протистояння новим загрозам з боку конкурентів – загрозам, про існування яких воно, можливо, навіть не здогадується і які можуть з'явитися в результаті радикальних змін в світі високих технологій. Виявлення і використання таких унікальних якостей дозволить підприємству конкурувати з іншими виробниками в динамічно розвивається ринковому середовищі [124].

В процесі конкурентної боротьби конкурентоспроможність через реалізацію конкурентного потенціалу трансформується в конкурентну перевагу або суб'єкт програє змагання [16, с.423]. У даному контексті слід повністю підтримати погляд Н.В. Куденко, яка стверджує, що «...позитивні відмінності підприємства від конкурентів в окремих або усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання – в довгостроковому за рахунок постійного пошуку нових можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов пристосування до конкурентної боротьби, що постійно змінюються, і представляють собою безпосередньо конкурентну перевагу» [111, с. 30]. Необхідність формування, накопичення та розвитку конкурентних

переваг «...в сфері покращання якості, зниження цін, гнучкості реакції на зміну потреб споживачів чи ринкової ситуації, впровадження інновацій обумовлено перш за все посиленням конкуренції на внутрішньому та зовнішніх ринках, прискоренням змін в економіці, підвищенням вимог споживачів до товарів, рівня наданих послуг в результаті стає причиною того, що для ефективного розвитку підприємства мають володіти конкурентними перевагами» [59].

Усвідомлення значущості конкурентних переваг в забезпеченні більш високих результатів порівняно із конкурентами призвело до фокусування уваги науковців та практиків на проблематиці формування конкурентних переваг.

Вивчення економічної літератури дозволило встановити, що переважна більшість визначень сутності поняття «конкурентні переваги» зосереджуються на двох аспектах – отриманні більш високих результатів діяльності підприємства порівняно з конкурентами та різних аспектах створення вартості (Додаток А, табл. А.4).

Поняття «конкурентні переваги» було вперше висунуто М. Портером, який характеризує конкурентні переваги як центральний елемент діяльності підприємства на конкурентних ринках під даним терміном розуміє «...сукупність певних факторів діяльності підприємства (від низьких витрат до диференціації товарів), які визначають його успіх у конкурентній боротьбі» [162, с. 196]. Найважливішим досягненням теорії М. Портера є визнання необхідності досконалого дослідження ланцюга цінності для виявлення специфічних механізмів взаємодії підрозділів підприємства при створенні продукту (споживчої цінності).

З часом розуміння сутності поняття «конкурентна перевага» модифікувалося та набувало нових відтінків. Так, розвиток інформаційних технологій та швидке зростання можливостей глобалізації ресурсів призвело до перенесення акценту джерел формуванні конкурентних переваг з внутрішніх факторів підприємства (виробництво, технології, організація, персонал і т.п.) на більш глибокі внутрішні чинники підприємства – ресурси і здатності, які в результаті перетворюються в компетенції, які, своєю чергою, є основою формування в конкурентні переваги. Представники ресурсного підходу до

визначення конкурентних переваг (Е. Пенроуз, Б. Вернелфельт, Г. Хэмел и Д. Прахалад [199], Дж. Барни [223], Дж. Тис [190], Р. Грант [46] та інші) ключовими джерелами довгострокових конкурентних переваг є внутрішні ресурси та можливості самого підприємства. Даний підхід не втрачає своєї актуальності й сьогодні. Так, під конкурентними перевагами розуміються «сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів ... та способів їх використання» [115, с. 52], «унікальні відчутні й невліковимі ресурси, якими володіє підприємство» [122, с. 71]. Дискусійним є питання стосовно визначення цих «унікальних» ресурсів та їх оптимальної комбінації, які є ключовими для забезпечення переваг над конкурентами.

Приймаючи до уваги, що перевага над конкурентами повинна бути затребувана споживачами, безперечним є те, що конкурентна перевага може бути забезпечена на основі найбільш повного задоволення запитів споживачів. У даному аспекті заслуговує на увагу ціннісно-орієнтований підхід до визначення сутності конкурентних переваг, відповідно якому «...створення стійких конкурентних переваг полягає в тому, щоб диференціювати продукт на конкурентній основі за характеристиками, які є важливими та актуальними для клієнтів» [224]. При цьому, як досить доречно визначає Дж. О'Шонессі «...створювані переваги повинні в основному відповідати, або трохи випереджати очікування споживачів» [144, с. 349], а « ... для того щоб не втратити споживачів, необхідно гнучко реагувати на зміни кон'юнктури ринку» [219, с. 183].

Таким чином, сутність конкурентної переваги можна інтерпретувати як асиметрію або диференціацію між підприємствами за будь-яким порівняним виміром, що дозволяє одному підприємству конкурувати краще, ніж його конкуренти. З метою диференціації підприємств конкурентна перевага може бути одним з двох типів [247, с. 53]: позиційна – позиція, що визначає статус, що призводить до підвищення продуктивності підприємства; кінетична (від «kinetic»- орієнтована на здатність), яка дозволяє підприємству функціонувати ефективніше та ефективніше.

Позиційна конкурентна перевага пов'язана з унікальним запасом ресурсів підприємства, позицією на ринку та іншими характеристиками, які мають відносно статичний характер та визначає соціальний або економічний статус підприємства, який сприймається в очах клієнтів, конкурентів, партнерів, та інших зацікавлених сторін. Такий підхід до формування конкурентних переваг обумовлює наявність в теорії конкуренції такого поняття як «конкурентне середовище», на основі якого можна охарактеризувати умови позиціонування підприємства на ринку та надати оцінку переваг підприємства порівняно із конкурентами.

Кінетична конкурентна перевага зазвичай виникає внаслідок знань, досвіду, компетентності та можливостей підприємства, зокрема тих, що виникають при доступі до знань та можливостей інших підприємств. Вона базується на компетенції та організаційній майстерності підприємства, включаючи, але не обмежуючись цим, можливість ідентифікації ринкових можливостей, знань клієнтів, технічного ноу-хау та можливостей, швидкості дій та відповідей на ринку та ефективності і гнучкості ділових або організаційних процесів.

Позиційні та кінетичні конкурентні переваги взаємопов'язані та взаємозалежні. З одного боку, позиційні конкурентні переваги породжують кінетичні конкурентні переваги. З іншого – кінетичні конкурентні переваги підприємства сприяють зміцненню його позиційних переваг. Разом з тим, слід мати на увазі, що поточна конкурентна позиція може відображати вже реалізовані можливості підприємства, які з часом можуть бути втрачені в силу зміни умов ринку. При умові недостатності кінетичних переваг підвищується ймовірність загрози втрати позиційних переваг підприємством. Відповідно, без позиційних конкурентних переваг кінетичні переваги підприємства не забезпечують нейтралізацію впливу конкурентних сил.

Вважаючи на це, «...конкурентні переваги визначають конкурентну позицію підприємства на ринку, яку воно може використовувати для формування та посилення власної конкурентоспроможності. При цьому конкуренція на ринку здійснює вплив на конкурентну позицію підприємства,

конкурентні переваги та джерела їх формування, визначає актуальні нині види конкурентних переваг та, відповідно, визначає ключові детермінанти формування конкурентних стратегій» [30].

Отже, конкуренція – це «виклик» суперникам за можливість створювати найкращі умови для споживача. Вважаючи на це, швидкість прийняття та раціональність управлінських рішень у конкурентному середовищі виступають основними індикаторами забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання в умовах конкуренції.. У конкурентній боротьбі завжди перемагає той, хто здатний забезпечити найвищий рівень конкурентоспроможності власних товарів або послуг, у протилежному випадку – обраний вид підприємницької діяльності приречений на невдачу. Конкурентоспроможність підприємства не є іманентною (від лат. «*immanens (immanentis)*» – властивий, притаманний чомусь, тобто внутрішньо притаманний предметам або явищам, той, що впливає з їхньої природи [65, с. 217] якістю підприємства. Вважаючи на це, конкурентоспроможність підприємства може бути оцінена в межах певної групи підприємств, які відносяться до однієї галузі та, відповідно, задовольняють ідентичні вимоги та запити споживачів. Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом позиційних та кінетичних конкурентних переваг, які є захисним інструментом захисту та протидії конкурентам. Вважаючи на це, для підприємства не тільки важливо отримати ці переваги, а й забезпечувати їх підтримку у довгостроковій перспективі. В означених умовах особливої актуальності набувають питання правильного вибору стратегії, оскільки, як зазначає Ф. Котлер: «Якщо компанія має таку ж стратегію, що і конкуренти, то вона насправді не має стратегії. З цих причин компанія повинна базувати цю стратегію на власній ринковій позиції та розвивати їх відмітну конкурентну перевагу» [107,с.221].Саме необхідність «...створення майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що підприємство використовує сьогодні» [199, с. 84] обумовлює присутність у теорії конкуренції

поняття «конкурентна стратегія», яка, на наш погляд, є каталізатором створення та розвитку стійких конкурентних переваг підприємства.

Сьогодні, конкурентна стратегія є предметом наукових та академічних досліджень. Разом з тим, вивчення економічної літератури з питань формування конкурентної стратегії підприємства дозволило зробити висновок, що попри різноманітну спрямованість публікацій теоретико-методологічної та прикладної спрямованості, в економічній літературі відсутнє загальноприйняте визначення сутності самого поняття «конкурентна стратегія», що ускладнює процес її логічного формування та практичної реалізації.

Проведене дослідження показало, що саме поняття «конкурентна стратегія» було вперше введено М. Портером. У 1979 році в «Harvard Business Review» ним була опублікована стаття під назвою: «Як конкурентні сили формують стратегію» [258]. Дана стаття вважається початком революції в області конкурентної стратегії. В своїй класичній роботі «Конкурентна стратегія. Методика аналізу галузі та конкурента» [163,с.123] вчений зазначає, що «...конкурентна стратегія спрямована на пошук сприятливої конкурентної позиції в галузі, основної арени, в якій відбувається конкуренція» [163,с. 18]. Відповідно погляду вченого «сприятлива конкурентна позиція» може бути забезпечена шляхом реалізації конкурентних переваг.

В часом поняття «конкурентна стратегія» трансформувалося та набувало нових відтінків. Так, ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу (Додаток А, табл. А.6) встановлене широке різноманіття та інваріантність авторських підходів до визначення сутності поняття «конкурентна стратегія»: від «чіткої послідовності кроків розвитку, спрямованих на освоєння стійкої конкурентної позиції перевершуючи досягнення підприємств-суперників» [195, с. 141] до більш деталізованої характеристики як «...комплексної програми дій, спрямованої на аналіз і вибір ринків збуту, виготовлення товарів та послуг для них, встановлення цін і способів реалізації на ринку» [18, с. 478]. Правильно сформована конкурентна стратегія забезпечує «досягнення конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей підприємства» [258]; спрямована на «досягнення та утримання бажаного рівня

конкурентоспроможності» [125, с. 123] та «адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції» [234, с. 215]; дозволяє «встановити та зміцнити довгострокову конкурентну позицію підприємства» [216, с. 478], «протистояти силам, що визначають конкурентну боротьбу в галузі» [195, с. 141] та «отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил» [73, с. 12].

Узагальнення результатів проведеного контент-аналізу дозволило ідентифікувати ключові параметри конкурентної стратегії підприємства, відповідно до яких існуючі погляди до визначення її сутності об'єднано в шість ключових напрямків, які розглядають конкурентну стратегію як: 1) спосіб протистояння конкурентам (спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції); 2) спосіб формування і використання конкурентних переваг; 3) спосіб збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення; 4) спосіб нейтралізації негативних факторів впливу; 5) метод адаптації; 6) сукупність процесів та заходів.

Таким чином, як ґрунтуючись на результатах проведеного аналізу можна стверджувати, що розглянуті поняття теорії конкуренції взаємозалежні та взаємопов'язані. Встановлений за результатами дослідження взаємозв'язок основних понять теорії конкуренції (рис. 1.2) дозволяє визначити, що конкуренція визначає межу можливостей реалізації конкурентного потенціалу підприємства та здійснює вплив на конкурентну позицію, зміцнення якої можливо на основі ефективної конкурентної стратегії. Привабливість конкурентної позиції підприємства на ринку залежить від конкурентоспроможності підприємства, яка формується під впливом конкурентних переваг, залежить від конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг), та формується на основі реалізації конкурентного потенціалу. Своєю чергою, конкурентні переваги визначають конкурентну позицію підприємства та формують його конкурентний потенціал.

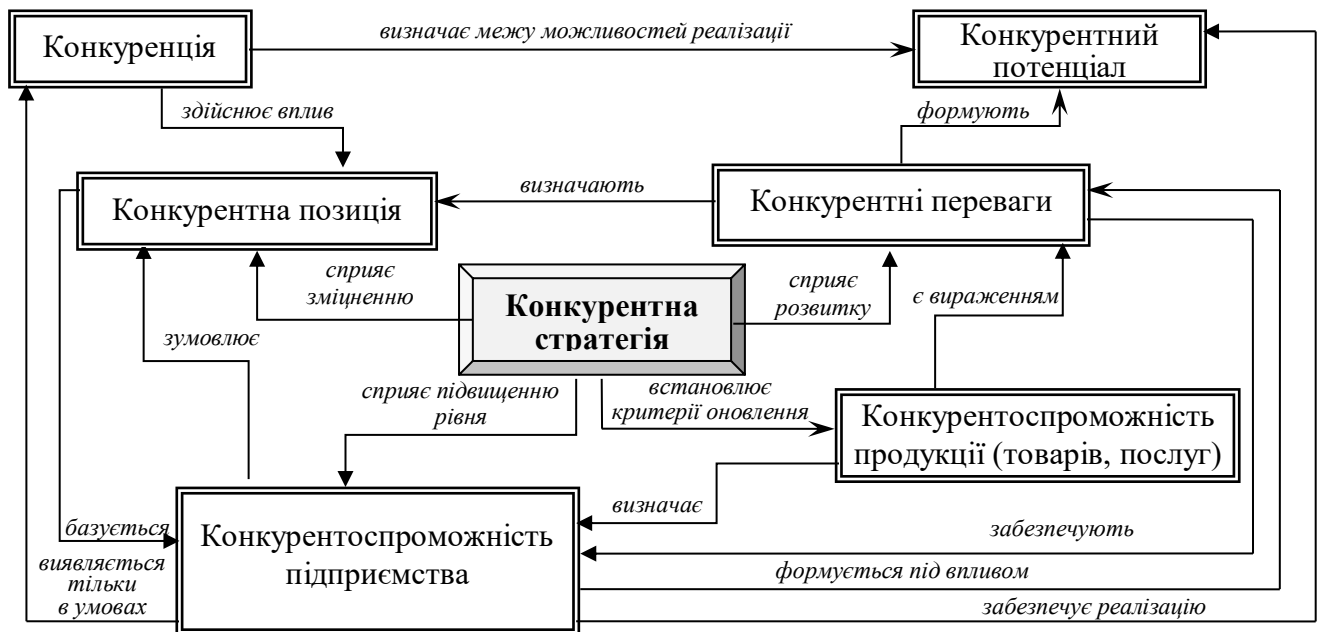


Рис. 1.2. Схема взаємозв'язку основних понять теорії конкуренції (Сформовано автором на основі узагальнення [16; 18; 42; 73; 97; 107; 146; 161; 163; 174; 185; 195; 199; 204; 206; 234; 216; 255; 258]).

Конкурентні переваги є вираженням конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг). Відповідно, чим вище рівень конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг), тим вище загальний рівень конкурентоспроможності підприємства. Цільова спрямованість суб'єктів господарювання на підвищення рівня конкурентоспроможності, розвиток конкурентних переваг, зміцнення конкурентної позиції актуалізує значимість в їх діяльності конкретизованої за змістом конкурентної стратегії. Оскільки, як показано на рис. 1.3, конкурентна стратегія підприємства встановлює критерії оновлення конкурентоспроможності продукції (товарів, послуг), сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства, сприяє розвитку конкурентних переваг та зміцненню конкурентної позиції підприємства. Разом з тим, слід відзначити, що розробити конкурентну стратегію «раз і назавжди» не можливо. Під впливом конкуренції підприємства повинні постійно коригувати та модифікувати її відповідно до змін конкурентного середовища.

Для визначення сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства» нами був проведений аналіз економічної літератури, результати якого наведені у Додатку А (табл. А.5).

Виходячи з критичного аналізу та узагальнення викладених в економічній літературі теоретичних поглядів щодо трактування поняття «конкурентна стратегія підприємства», встановлено, що не дивлячись на усвідомлення значущості та місця конкурентної стратегії в діяльності підприємства, серед науковців існують розбіжності щодо тлумачення його змісту, що значно ускладнює її практичну реалізацію.

У ході проведеного критичного огляду фахової літератури виявлено наявність різноманітних підходів до визначення сутності терміну «конкурентна стратегія підприємства», а саме: ресурсного, клієнтоорієнтованого, конкурентоорієнтованого та інтегрованого.

Так, представники ресурсного підходу (Т. Адаєва [3], І. Ансофф [11], П. Друкер [234], А. Іванов [73], О. Криворучко [109], Н. Куденко [111], О. Луців [111], О. Луців [119], М. Портер [161], І. Ступак [186], Т. Хміль та С. Василик [201]) при визначенні сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства» підкреслюють високу значущість ресурсів та можливостей у процесі конкурентного суперництва та акцентують увагу на «...забезпечення успішної діяльності підприємства» [11, с. 171] шляхом «...ефективного розподілу, координації та використання ресурсів» [109, с. 12]. Даний підхід до трактування конкурентної стратегії підприємства «...базується на знаннях про розвиток конкурентного середовища» [119, с. 9] та «...дає відповідь на одне з найсуттєвіших питань: «Як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?» [161, с. 37]. Характеризуючи сутність конкурентної стратегії в межах ресурсного підходу Р. С. Квасницька трактує дане поняття як «..комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та вмінні підприємства нейтралізувати вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання

пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби та для досягнення бажаного рівня конкурентного потенціалу підприємства» [95, с. 123]. У даному визначенні науковцем робиться наголос на отримання максимальної вигоди для підприємства та отриманні конкурентних переваг, які, своєю чергою можуть бути сформовані «...за наявності ресурсів та з урахуванням умов як внутрішнього, так і зовнішнього середовища функціонування» [95, с.122]. Разом з тим, залишається незрозумілим, які саме конкурентні ресурси повинні бути задіяні для формування внутрішніх конкурентних переваг підприємства. До того ж потребують конкретизації джерела формування конкурентних переваг в залежності від галузевої спрямованості суб'єктів господарювання.

Ключовим аспектом трактування поняття «конкурентна стратегія підприємства» в межах клієнтоорієнтованого підходу переважно є отримання стійких конкурентних переваг шляхом «..задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [7, с. 127; 38, с. 234; 174, с. 243; 177, с. 88]. Разом з тим, приймаючи до уваги різноаспектні потреби покупців, а також ураховуючи, що підприємства різних галузей економіки задовольняють різні потреби споживачів, потребують ідентифікації та деталізації ключові аспекти, які повинні бути враховані при формуванні конкурентної стратегії з урахуванням специфіки галузі, у якій здійснює свою діяльність суб'єкт господарювання.

В межах конкурентоорієнтованого підходу переважна більшість науковців [7; 174; 177; 199] при трактуванні поняття «конкурентна стратегія підприємства» акцентують увагу на забезпеченні високого рівня конкурентоспроможності порівняно із конкурентами. Так, П. Смоленюк поняття «конкурентна стратегія» визначається як «... спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти» [177, с. 86]. Таке трактування акцентує увагу на необхідності формування стійких конкурентних переваг. Тільки ті унікальні способи формування конкурентних переваг, які важко скопіювати та відтворити на

інших підприємствах будуть сприяти досягненню бажаного рівня конкурентоспроможності. Оскільки, як досить доречно визначає Г. Хамел конкурентна стратегія сприяє «...створенню майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні» [199, с. 84].

На наш погляд, найбільш повне визначення сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства» Божидай І., відповідно якому «... конкурентної стратегії підприємства як динамічного довгострокового цілеспрямованого комплексу взаємопов'язаних заходів, підпорядкованого загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямованого на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатного нейтралізувати вплив конкурентних сил» [24, с. 25]. Даний підхід вказує на довгострокову спрямованість конкурентної стратегії, фокусує увагу на внутрішніх можливостях підприємства, які можуть бути задіяні для формування стійких конкурентних переваг.

За результатами проведеного аналізу інваріантних трактувань сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства» (Додаток А, табл. А.5) ідентифіковані ключові характеристики даної категорії (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Ключові характеристики конкурентної стратегії підприємства (визначені автором на основі узагальнення [11; 24; 46; 111; 119; 174; 177; 186; 199; 202; 206; 258])

Ідентифіковані ключові характеристики акцентують увагу на комплексності досліджуваного поняття та обов'язково повинні бути враховані при формуванні конкурентної стратегії підприємства.

На наш погляд, сутність поняття «конкурентна стратегія підприємства» повинна розкриватися з позицій інтегрованого підходу, відповідно якому у авторському розумінні: «конкурентна стратегія підприємства – це цілісна система дій протягом певного періоду часу, спрямованих на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища для підтримки існуючих та генерування нових конкурентних переваг, нейтралізацію впливу конкурентних сил, підвищення рівня конкурентоспроможності та досягнення стійкої конкурентної позиції у довгостроковій перспективі в сфері ресторанного бізнесу».

Узагальнюючи результати проведеного теоретичного дослідження можна зробити загальний висновок про те, що існуючі підходи до трактування сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства» здебільшого ґрунтуються на загальних аспектах, та, не враховують специфічні галузеві особливості суб'єктів господарювання. Безумовно, для конкурентних стратегій підприємств характерні певні подібні характеристики, подібний комплекс взаємопов'язаних заходів і дій. Разом з тим, спрямованість діяльності підприємства та специфічні риси галузі, в якій воно функціонує, визначають особливості формування його конкурентної стратегії.

Вважаючи на це, актуалізується питання визначення особливостей формування конкурентної стратегії на підприємствах ресторанного господарства.

1.2. Ключові аспекти формування конкурентної стратегії на підприємствах ресторанного господарства

У всьому цивілізованому світі ресторанний бізнес є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому підприємства ресторанного

господарства ведуть між собою постійну боротьбу за оптимальне позиціонування на ринку та найбільш перспективні його сегменти [64, с. 74]. Український ресторанний бізнес є прибутковим сектором економіки країни, який, окрім обслуговування різних контингентів споживачів та надання їм послуг у сфері харчування, вигідно позиціонує країну на міжнародному ринку. Євроорієнтоване бізнес-середовище в Україні формує умови, які сприятимуть активізації попиту на продукцію та послуги підприємств ресторанного господарства [30, с. 19].

Згідно з міжнародним стандартом галузевої класифікації видів економічної діяльності (ISIS) ООН, ресторанне господарство – це вид економічної діяльності, спрямований на задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього [262]. Формально термін "ресторанне господарство" був введений стандартом ДСТУ 4281:2004 шляхом заміщення ним терміну "громадське харчування", відповідно якому «ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг із задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього» [63, с. 28].

Сьогодні ресторанне господарство являє собою велику організаційно-господарську систему, підприємства якої виконують важливі соціальні завдання, пов'язані із задоволенням життєвих потреб населення у послугах з організації харчування та відпочинку і дозвілля [63]. Основою цієї системи становлять як підприємства і заклади ресторанного господарства (за КВЕД), так і підприємства інших видів економічної діяльності, структурними підрозділами яких є заклади ресторанного господарства, що характеризуються єдністю форм, організації виробництва й обслуговування споживачів і які розрізняються за типами та своєю спеціалізацією [147], які, відповідно ДСТУ 4281:2004 («Зклади ресторанного господарства. Класифікація») об'єднані в чотири групи [63]: продаж їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці з показуванням розважальних вистав або без них (ресторан – ресторан-бар); кафе – кав'ярня, кафе-бар, кафе-пекарня, чайний салон; кафетерій;

закусочна –шинок); продаж напоїв і страв до них, як правило, призначених для споживання на місці, з показуванням розважальних вистав або без них (бар – нічний клуб, пивна зала); продаж їжі і напоїв для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками (їдальня; буфет); постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях (фабрика-заготівельна; фабрика-кухня; домашня кухня; ресторан за спеціальними замовленнями).

Згідно з міжнародною класифікацією «Міжнародний стандарт галузевої класифікації видів економічної діяльності (ISIC) ООН» [262] виділяють наступні типи підприємств ресторанного господарства: ресторани (ресторан на замовлення, який в якості основної послуги пропонує продаж виробленої ним продукції на винос; ресторан-їдальня, що організує харчування працівників в організаціях; вагон-ресторан, особливістю якого є організація харчування споживачів послуг залізничних компаній та інших організацій пасажирського транспорту); бари (пивний садок, що продає і організує споживання різноманітного асортименту пива і має озеленену торговельну залу; пивна - різновид бару, що продає і організує споживання алкогольних або безалкогольних напоїв; пивоварний бар (різновид бару, у якому варять, продають і організують споживання пива на місці); бар-закусочна (різновид бару із спеціалізацією за асортиментом на закусках та сендвічах), бар / ресторан напоїв за спеціальними замовленнями (різновид бару /ресторану) за спеціальними замовленнями, в обслуговуванні якого задіяні бармени, що організують споживання напоїв); бістро (різновид закладу ресторанного господарства швидкого обслуговування, що продає і організує споживання їжі і (або) напоїв, таверна (різновид кафе з асортиментом страв інших країн, відмінною ознакою якого є широкий асортимент алкогольних напоїв).

Наявність широкого спектру типів підприємств ресторанного господарства з одного боку розширює можливості вибору споживачем обирати такого підприємства ресторанної сфери, яке найбільш підходить для них за всіма критеріями, серед яких: кухня, сервіс, інтер'єр, атмосфера, розважальні програми та інші; з іншого – ускладнює умови конкуренції.

Підприємства ресторанного господарства виконують багатоаспектні функції (рис 1.4).

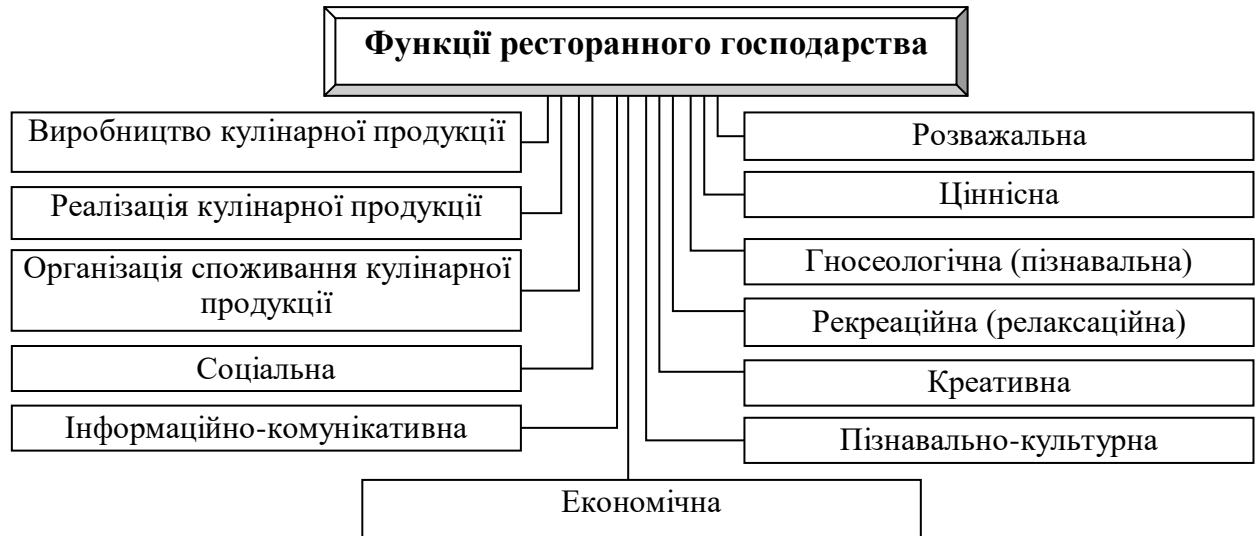


Рис. 1.4. Основні функції ресторанного господарства (узагальнено автором на основі [10; 45; 58; 113; 135; 140;142; 146; 151])

Важливою відмінною особливістю підприємств ресторанного господарства є можливість забезпечити необхідні умови для дотримання певного способу організації харчування за допомогою трьох взаємопов'язаних функцій: виробництва кулінарної продукції, реалізації кулінарної продукції та організації її споживання.

Функція виробництва передбачає прийом і збереження сировини, її механічну обробку та виготовлення напівфабрикатів, теплову обробку продуктів та оформлення страв. Дана функція виступає як необхідна передумова для виконання функції організації споживання, а функція реалізації як додаткова, необхідна в умовах товарно-грошових відносин [10, с. 92].

Функція організації споживання є основною функцією галузі, що характеризує відмінність її від інших галузей народного господарства. Це підтверджується тим, що: функція організації споживання притаманна тільки ресторанному господарству; значення даної функції постійно підвищується; інші функції (виробництво, реалізація) сприяють здійсненню функції організації споживання [113, с. 117].

Виконання функцій виробництва, реалізації та організації споживання продуктів, як правило, органічно пов'язані і співпадають в часі та в просторі, підприємства громадського харчування повинні виходити з принципу, що можна досягти найкращого положення фірми в ринковій системі, лише задоволення потреб клієнтів [113, с.118].

Продукція, що виготовляється підприємствами ресторанного господарства, має обмежені терміни реалізації. Асортимент продукції, який виготовляють підприємства ресторанного господарства залежить від характеру попиту. Різноманітність продукції, що випускається підприємством ресторанного господарства, дозволяє більш повно задовольняти попит споживачів, проте ускладнює організацію виробництва: багато видів сировини потребують особливих умов зберігання, різних приміщень для механічної та кулінарної обробки [14, с. 71].

Безумовно, первісною функцією підприємств ресторанного господарства є забезпечення потреб у харчуванні (задоволення фізіологічних потреб). Разом з тим особливістю ресторанного господарства є багатоаспектність функцій, які воно виконує одночасно із забезпеченням потреб у харчуванні: задоволення потребу відпочинку, спілкуванні, розвагах, різноманітному дозвіллі.

В означеному аспекті заслуговує на увагу погляд Л. О. Гончар, відповідно якому ресторанне господарство виконує широкий спектр таких додаткових функцій як [45, с. 49]: соціальну, інформаційно-комунікативну, ціннісну, рекреаційну (релаксаційну), розважальну, гносеологічна (пізнавальна), креативну.

Так, інформаційно-комунікативна функція охоплює процеси формування, передачі та прийому інформації. Реалізація даної функції підприємством ресторанного господарства сприяє розширенню можливостей для спілкування, обміну думками, ідеями між його клієнтами.

Рекреаційна (релаксаційна) функція сприяє фізичному та психологічному відпочинку гостей підприємства ресторанного господарства, відтворення

емоційних сил шляхом здійснення ігрових, розважальних програм, проведення вечорів відпочинку, масових свят, видовищних заходів, тощо.

Реалізація розважальної функції сприяє підвищенню емоційного тону, відновленню і розвитку психофізичних, фізичних й інтелектуальних даних гостей, отриманню позитивних емоцій і вражень [241, с. 373].

Ресторанне господарство є важливим соціальним елементом, оскільки здійснює вплив на ефективність суспільного виробництва, а також рівень життя людей. Реалізація соціальної функції підприємствами ресторанного господарства сприяє забезпеченню само ідентифікації їх відвідувачів, дозволяє їм відчути свою приналежність до певної спільноти. Вона пов'язана із соціально-культурними й рекреаційними проектами і яскраво проявляється під час організації тематичних вечорів для різних груп населення, спеціальних програм, орієнтованих на певну категорію споживачів [45, с. 51].

Виконання ціннісної функції підприємствами ресторанного господарства забезпечує формування ціннісних орієнтацій відвідувачів відповідно до естетичних, моральних, гастрономічних та економічних цінностей людини. В залежності від типу та класу підприємства ресторанного господарства споживачем здійснюється вибір розважальних програм та ціннісних пропозицій. Для реалізації даної функції підприємства ресторанного господарства пропонують своїм гостям різні акційно-дозвілєві та маркетингові програми (наприклад, «години фортуни», «щасливі години для гостей», «завітайте – отримайте подарунок», тощо) [45, с. 51].

Гносеологічна (пізнавальна) функція сприяє задоволенню потреб споживачів у додатковій інформації та проявляється у таких формах ресторанного дозвілля, як: тематичні виставки, гастрономічні шоу, презентації. Слід зазначити, що сьогодні переважна більшість ресторанів зосередила увагу на проведенні різноманітних майстер-класів для різновікового споживача.

Креативна функція передбачає інноваційний творчий підхід до організації і проведення культурно-розважальних програм у сучасних підприємствах ресторанного господарства.

Слід зазначити, що функції ресторанного господарства не обмежуються лише створенням умов для харчування та відпочинку, а й поширюють свій вплив на інші сфери: охорона здоров'я (раціональне харчування, культура кулінарного мистецтва), освіта та культура, туризм, відпочинок, тощо [153, с. 329].

Такий, досить широкий перелік функцій ресторанного господарства, на наш погляд, є цілком виправданим, та здебільшого обумовлений прагненням задовольнити зростаючі вимоги та запити споживачів, та, забезпеченням на цій основі бажаного рівня конкурентоспроможності.

Своєю чергою, комплексність та поєднання багатоаспектних функцій (виробничої та невиробничої сфер) розширює поле конкуренції для підприємств ресторанного господарства та обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства. В означеному аспекті слід повністю підтримати погляд колективу вчених, якими зазначається, що «...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» [36, с.61]. «Продукт ресторану значно ширший... Він включає створену атмосферу, чистоту, комфортність, компетентність і турботу з боку обслуговуючого персоналу, тощо» [187]. Конкуренція для підприємств ресторанного господарства є суперництвом між суб'єктами господарювання за споживача на основі виробництва, реалізації й організації споживання продукції, надання послуг, а також на основі формування й використання економічних ресурсів [164, с.517]. Вважаючи на це, процеспошуку конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства порівняно із підприємствами інших сфер економічної діяльності є найбільш складним, що обумовлено наступними особливостями конкуренції у ресторанному господарстві [36, с. 126; 164, с.518]:

- 1) підприємства ресторанного господарства, як правило, орієнтовані на територіально обмежений ринок;

2) частина підприємств ресторанного господарства можуть конкурувати між собою у загальноміському масштабі на сегменті ринку по обслуговуванню туристів, святкових заходів, ділових зустрічей тощо;

3) для підприємств ресторанного господарства, які організують харчування за місцем роботи і/або навчання, максимізація прибутку є другорядною ціллю;

4) 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;

5) висока залежність від споживчого попиту;

6) значущість просторових та трудових ресурсів;

7) розгалуженість складу конкурентів;

8) високий рівень ризику діяльності, тощо.

У практиці бізнесу для ідентифікації джерел формування конкурентних переваг прийнято виділяти цінові і нецінові фактори, а також відповідні їм види конкуренції. Сучасний стан конкуренції на ресторанному ринку характеризується переважно розвитком цінової конкуренції між окремими підприємствами ресторанного господарства однієї цінової ніші. Причиною цього є відносно невисокий рівень доходів населення. Разом з тим, на окремих сегментах ринку, при реалізації продукції, послуг, орієнтованих на споживачів з високим і середнім рівнем доходів, все більшого значення в боротьбі за споживача набувають інструменти нецінової конкуренції. На наш погляд, забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах можливо на основі комбінування заходів з вибору оптимальної цінової політики, підвищенням якості страв та обслуговування, враховуючи при цьому споживчі переваги й очікування та здійснюючи моніторинг конкурентів.

Таким чином, успіх підприємства ресторанного господарства у конкуренції залежить від здатності забезпечити споживачів більшою цінністю продукції. Вважаючи на це актуальності набуває питання пошуку джерел

формування конкурентних переваг. Оскільки, як було зазначено у п.п. 1.1, конкурентні переваги дозволяють одному підприємству конкурувати краще, ніж його конкуренти, та, відповідно, диференціювати продукт на конкурентній основі за характеристиками, які є важливими та актуальними для клієнтів.

Вивчення економічної літератури [63; 94; 132; 133; 151; 161; 190; 221; 223; 256] свідчить, що сучасний аналіз конкурентних переваг підприємства, як правило, базується або на ідеях ринкового позиціонування (стандартна економічна логіка), або на ресурсній концепції теорії стратегічного управління [94, с. 421]. Відповідно першого підходу джерелом конкурентних переваг підприємства є його здатність створювати для своїх покупців таку цінність, яка перевищує не просто витрати на її створення, але й цінність, принесену їм продукцією конкурентів [161, с. 312]. У фокусі уваги ресурсного підходу перебувають не цінові та споживчі характеристики продукції підприємства і їх порівняння з показниками конкурентів, а організаційно-економічні аспекти. Логіка ресурсного підходу передбачає, що конкурентна перевага має місце тоді, коли підприємство здійснює таку стратегію створення цінності та присвоєння рента (використовуючи свої цінні та рідкісні ресурси та організаційні здібності), яка одночасно не може бути реалізована ніким з її нинішніх або потенційних конкурентів [223, с. 112]. Цінність ресурсів включає зовнішню цінність (стратегічні галузеві фактори) і компліментарність ресурсів усередині підприємства; рідкість визначається фізичною рідкістю і обмеженими можливостями купівлі-продажу; в неможливості копіювання виділяється низька замінність ресурсів [221].

Підприємства в межах ресурсного підходу розглядаються як різні набори ресурсів –матеріальних і нематеріальних активів та здібностей [230, с. 82]. При цьому, якщо «багаж» ресурсів підприємства відповідає трьом факторам його цінності: рідкості, відповідності та попиту, то підприємство має більше шансів на успіх порівняно із конкурентами. За певних умов ресурси підприємства стають джерелом формування його конкурентних переваг, як короткострокових, так і стійких, які виникають коли конкуренти з різних

причин не можуть скопіювати та повторно реалізувати стратегію, яка забезпечує ці переваги [223, с 114]. Відповідно концепції динамічних здібностей джерелами стійких конкурентних переваг виступають організаційні вміння та здібності колективу підприємства, а «захист» від копіювання конкурентами можуть забезпечити «...неформальні колективні знання, досвід, культура підприємства та історичний шлях його формування, пов'язаний із унікальною комбінацією ресурсів, що унеможлиблює ні точну імітацію конкурентами цих переваг, ні ефективний їх перерозподіл через ринок, внаслідок практичної неможливості їх відокремлення від існуючого бізнесу» [190, с. 151]. В якості одного з основних організаційних вмінь підприємства ресторанного господарства є вміння та здібності персоналу задовольняти вимоги та запити споживачів перевищуючи їх очікування за ключовими процесами ланцюжка створення цінності.

Слід відзначити, що в цілому ресторанне господарство характеризується традиційним уявленням про ланцюжок створення цінності, в якому окремий його суб'єкт займає певне місце, отримуючи сировину від постачальників, створюючи продукт і пропонуючи його своїм клієнтам [256]. Разом з тим, може бути відзначений ряд особливостей ланцюжка створення цінності для підприємств даної сфери. Так, наприклад, для більшості підприємств ресторанного господарства, які можуть розглядатися як ресторани швидкого харчування, характерним є створення додаткової цінності, що виражається у високій швидкості обслуговування. Це досягається за рахунок того, що страви, які надаються в рамках даного типу закладів, легко готуються і відтворюються за допомогою стандартизованих процедур виробництва і приготування. Здебільшого меню складається з продуктів, які є заздалегідь приготовані і доставлені для індивідуальних ресторанів, де процес їх остаточного приготування реалізується в дуже короткий час [151, с. 146]. Дані особливості відображаються у включенні в межі підприємств ресторанного господарства операцій, спрямованих на створення необхідних інгредієнтів, які не можуть бути отримані безпосередньо від постачальників, але є необхідними для

успішної реалізації конкурентної стратегії, орієнтованої на швидке обслуговування відвідувачів.

Особливістю ланцюжка створення цінності на підприємствах ресторанного господарства є також фокус на кейтеринговому обслуговуванні (поза межами закладу ресторанного господарства у місцях обраних замовником). Відповідно ДСТУ 4281:2004 додатковою послугою підприємств ресторанного господарства є організація обслуговування банкетів, фірмових прийомів, ділових зустрічей, весіль та інших свят у залах, офісах, на природі, під тентами [63]. Суть кейтерингового обслуговування полягає в тому, що підприємство ресторанного господарства спеціальними замовленнями забезпечує замовнику приготування і доставку готової продукції у зазначене місце (додому, в офіс, на робоче місце, в місце відпочинку тощо), а також ресторанне обслуговування святкового заходу з наданням різних сервісних послуг [75].

Характеристиками цінності на підприємствах ресторанного господарства, враховуючи специфіку їх діяльності є асортимент продукції, характер обслуговування та географічний масштаб діяльності. При цьому, як показано в табл. 1.1, для кожного типу підприємств ресторанного господарства характерні певні особливості.

Наведені характеристики цінності є загальними для певного типу підприємств ресторанного господарства. Разом з тим, слід зазначити, що конкурентні переваги кожного окремого підприємства ресторанного господарства залежать від його можливостей створювати та утримувати цінність у часі. В результаті недостатньої уваги до ланцюжка створення цінності порушується механізм взаємозв'язку між підприємством ресторанного господарства та споживачем, виникає «міграція» цінності до конкурентів, які здатні краще задовольнити найбільш актуальні потреби споживачів. Як результат, підприємство ресторанного господарства втрачає набуті конкурентні переваги.

Таблиця 1.1

Характеристики створення та утримання цінності на підприємствах ресторанного господарства (розроблено автором на основі узагальнення [10; 58; 63;75; 113; 134; 142; 146; 151;153; 221; 223])

Тип підприємства ресторанного господарства	Характеристики цінності				Концепція реалізації страв		Географічний масштаб діяльності		
	Асортимент		Характер обслуговування		Безпосередньо в підприємстві ресторанного господарства	Наявність доставки абс кейтерінгового обслуговування	Локальний	Регіональний	Національний
	Широкий	Обмежений	Повний	Обмежений					
Ресторани	Ш	О	П	О	Б	Д	Л	Р	Н
Кафе	Ш	О	П	О	Б	Д	Л	Р	Н
Мережеві ресторани	Ш	О	П	О	Б	Д	Л	Р	Н
Мережеві кафе	Ш	О	П	О	Б	Д	Л	Р	Н
Мережеві ресторани швидкого харчування	Ш	О	П	О	Б	Д	Л	Р	Н
Мережеві ресторани обмеженого обслуговування	Ш	О	П	О	Б	Д	Л	Р	Н
Бари	Ш	О	П	О	Б	Д	Л	Р	Н

Таким чином, ураховуючи багатоаспектність функцій, які виконує підприємство ресторанного господарства, а також приймаючи до уваги визначені особливості ланцюжка створення цінності, визначені можливі джерела формування конкурентних переваг (рис.1.5).

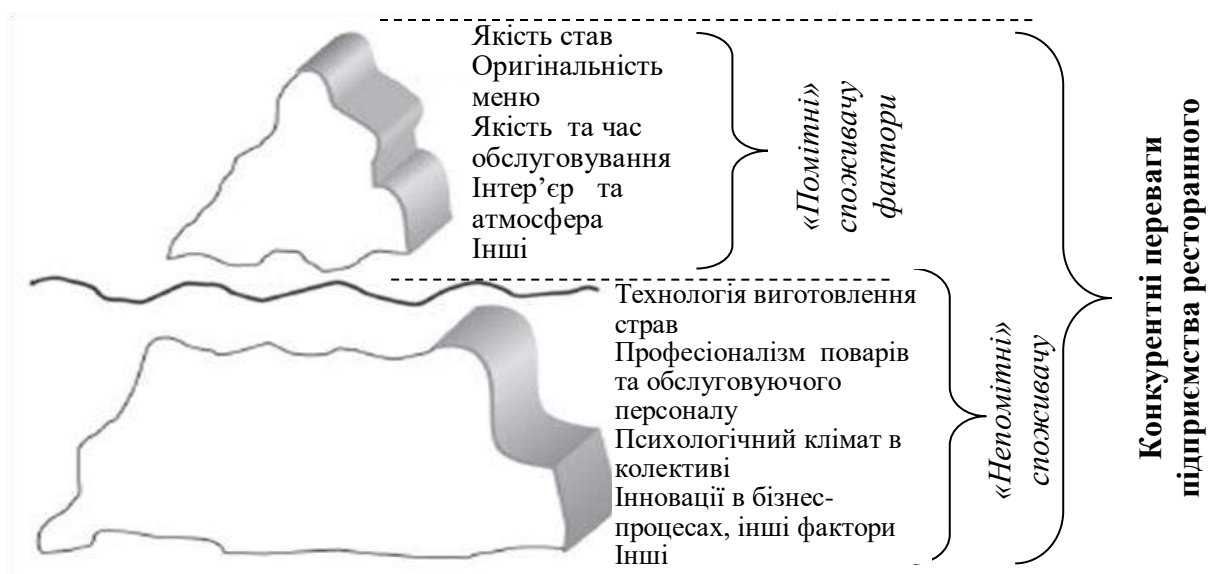


Рис. 1.5.Альтернативні джерела формування конкурентних переваг на підприємствах ресторанного господарства (розроблено автором)

Слід зазначити, що формування конкурентних переваг на підприємствах ресторанного господарства, наведених нарис. 1.5 згідно із загальною концепцією конкурентних переваг М. Портера[162, с. 184], може бути забезпечення трьома шляхами: диференціація продукції (місце розташування ресторану, інтер'єр, висока якість страв); цінове лідерство (можливість знижувати витрати на постачання продукції, використання новітніх технологій транспортування і зберігання продуктів, інновації у виготовленні страв), фокусування на певному сегменті ринку (при створенні різних концепцій ресторанів для однієї цільової групи споживачів).

Кожне окреме підприємство ресторанного господарства індивідуально підходить до процесу створення та розвитку власних конкурентних переваг. При цьому, враховуючи галузеву специфіку підприємств даної сфери конкурентні переваги можуть бути високого рівня (кваліфікований персонал, репутація, ефективний менеджмент, вигідні постачальники) та низького рівня (дешева робоча сила, доступність джерел сировини). Безперечним є те, що конкурентна перевага підприємства ресторанного господарства може бути забезпечена на основі найбільш повного задоволення запитів споживачів. Сучасний клієнт «...розглядає відвідування закладів ресторанного господарства як частину свого щоденного життя, а також природний стан справ» [226,с.55]. З метою утримання існуючих клієнтів та залучення нових, вітчизняні ресторатори активно вивчають нові тенденції вітчизняного і світового ринків ресторанного бізнесу, розробляють нові ідеї для утримання постійних клієнтів та підвищення їх лояльності до закладу ресторанного бізнесу. Своєю чергою, лояльність споживача формується та підтримується за рахунок наявної конкурентної переваги.

Вважаючи на необхідність систематичного коректування поточної діяльності залежно від зміни вимог та запитів споживачів, слід підтримати погляд вчених [64, с.123], якими зазначається: «...сила конкурентної боротьби повинна відбиватися у конкурентній стратегії, результатом якої має стати реалізація стійких конкурентних переваг підприємства та досягнення високого

рівня конкурентоспроможності». Безумовно, стійкі конкурентні переваги відображають перевагу підприємства ресторанного господарства над конкурентами. Для досягнення успіху і процвітання на ринку ресторанного бізнесу підприємству сфери ресторанного господарства необхідно знайти унікальні джерела формування цих переваг.

Складність процесу пошуку джерел формування конкурентних переваг зумовлюється також комплексним впливом багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів. У галузі ресторанного господарства, як було вже зазначено, вони характеризуються внутрішньою атмосферою (не помітною споживачу), матеріальною і нематеріальною якістю обслуговування, створенням комфортних психологічних умов для відвідувачів, витратами часу на обслуговування (рис. 1.6). Разом з тим, слід враховувати, що споживачі як правило відчувають різний ступінь задоволення від споживання. Якщо властивості ресторанної продукції відрізняються від очікуваних, то споживач є незадоволеним і вірогідність відвідування підприємства ресторанного закладу зводиться до нуля. Якщо ж властивості отриманої послуги повністю відповідають очікуванням, то споживач стає задоволеним тобто прихильним до ресторанного закладу. При умові, коли властивості отриманої споживачем ресторанної послуги перевищують його очікування – зростає вірогідність того, що він стане постійним клієнтом ресторанного закладу. Для підприємства ресторанного господарства наявність постійних клієнтів є особливо важливим фактором. Значимість наявності постійних клієнтів також підтверджується дослідженням дев'яти груп сфери послуг, проведеним Ф. Райххельдом і У. Сассер, за результатами якого було встановлено, що збільшення кількості постійних клієнтів на 5% може підвищити прибуток підприємства від 25% до 85% (залежно від галузі) [260, с.20].

Особливістю ресторанної послуги є складність її структури та двоїстість природи. Складність структури проявляється в тому, що ресторанна послуга складається із великої кількості компонентів і параметрів, різних за своєю сутністю та важливістю для споживача. Це робить складним поліпшення і

підтримку якості обслуговування [140,с.179]. Складність природи проявляється в тому, що призначені на перший погляд для задоволення фізіологічних потреб, ресторанні послуги насправді цікавлять їх споживача з точки зору задоволенні різноманітних соціальних потреб.

Сьогодні, коли рівень конкуренції зростає прискореними темпами, а ринкове середовище постійно змінюються, кожен клієнт набуває нового ціннісного значення для будь-якого підприємства ресторанного господарства. Ключовими факторами, що сприяють конкуренції в підприємствах ресторанного господарства, є швидкість обслуговування, якість харчових продуктів та конкурентоспроможні ціни [255,с.173]. При цьому забезпечення високого рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства можливо тільки на основі систематичного дослідження потенційних потреб та лояльності споживачів [73,с.134]. В означеному аспекті слід повинстю підтримати погляд В.В.Жданова, якою зазначається, що «... головним завданням, яке стоїть перед керівництвом підприємства ресторанного господарства є завоювання 20% лояльних гостей, які забезпечуватимуть 80% прибутку. Не всі клієнти формують основний прибуток підприємства, є такі, яким дійсно подобається ресторан, і таких гостей потрібно заохочувати, дякувати і цінувати» [67,с.79]. Якщо клієнт дійсно лояльний, то він буде постійно відвідувати заклад із упевненості, що він зможе знов отримати якісну послугу. Вважаючи на це, чим вище рівень лояльності споживача до підприємства ресторанного господарства, тим меншим є тиск конкурентного середовища на його діяльність і тим більш стійкою є його конкурента позиція на ринку.

Розглядаючи лояльність споживача як основний критерій, що визначає успішність реалізації конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства актуалізується питання визначення детермінантів, які формують споживчу задоволеність та лояльність.

Вивчення наукових праць [140; 189; 205; 237; 238; 243; 251], які присвячені дослідженню питань формування лояльності споживача дозволило

виділити та систематизувати основні компоненти існуючих моделей формування споживчої задоволеності та лояльності на підприємствах ресторанного господарства (Додаток Б, табл.Б.1).

Для аргументованого визначення ключових детермінантів формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства, на основі узагальнення існуючих підходів до визначення компонентів моделі лояльності (Додаток Б, табл.Б.1) виділено та систематизовано основні детермінанти, які її формують та розроблено концептуальну дослідницьку модель (рис. 1.6).

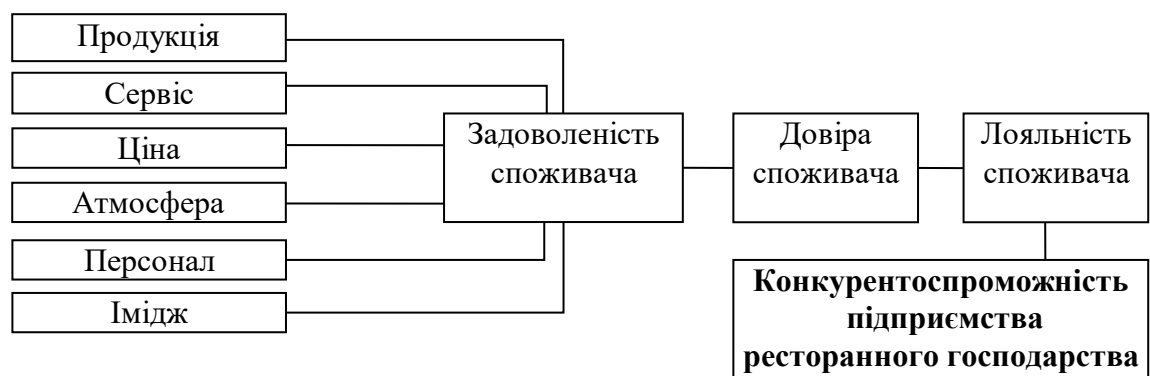


Рис.1.6. Дослідницька модель визначення ключових детермінантів лояльності при формуванні конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства (адаптована автором на основі [240])

З метою обґрунтування доцільності включення детермінантів в дослідницьку модель визначення ключових детермінантів лояльності при формуванні конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства вважаємо за доцільне охарактеризувати кожен з них (Додаток Б, табл.Б.3).

Відповідно до розроблених концептуальних основ формування та оцінки лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства для було сформульовано наступні гіпотези $\{G_1, G_2, G_3, G_4, G_4, G_5, G_6, G_7, G_8, G_9, G_{10}\} \rightarrow$ результат «прийнято»:

G_1 : якість послуги позитивно впливає на рівень задоволеності споживачів.

G_2 : ціна позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів;

G₃: якість обслуговування позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів;

G₄: атмосфера підприємства ресторанного господарства позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів;

G₅: імідж підприємства ресторанного господарства позитивно впливає на рівень довіри споживачів;

G₆: якість послуги позитивно впливає на рівень довіри споживачів;

G₇: персонал позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів;

G₈: якість обслуговування має позитивний вплив на рівень довіри споживачів.

G₉: рівень задоволення споживачів має позитивний вплив на рівень лояльність;

G₁₀: рівень довіри споживачів має позитивний вплив на рівень лояльність.

З метою перевірки гіпотез на достовірність та їх врахування при формуванні конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства використано методологію багатокритеріальної оцінки ефективності методу аналізу охоплення даних (DEA).

З метою підтвердження висунутих гіпотез, було розроблено анкету (Додаток Б, табл. Б.3), яку було випадково розподілено серед споживачів підприємств ресторанного господарства, демографічна характеристика яких наведена у Додатку Б, табл. Б.4. Дані для дослідження були зібрані за допомогою опитувальника за 5-бальною шкалою Лікерта [120] (від повністю згоден до абсолютно не згоден).

Відповідно даних, наведених в табл. Б.4 найбільша кількість респондентів, які прийняли участь в анкетуванні – жінки (63,64%), 43,85% мають вищу освіту, 34,76% респондентів – це активне працездатне населення (36 -55 років) та 2-3 рази на місяць (54,55%) відвідують підприємства ресторанного господарства.

З 250 розподілених анкет, для проведення поточних досліджень було використано 187 анкет. Відповідно, рівень відповіді для анкетування становив

0,75, що свідчить про високий рівень збору інформації для проведення оцінки (Додатку Б, табл.Б.2).

Узагальнені результати експертної оцінки щодо формування та оцінки лояльності споживачів (Додаток Б, рис.Б.2) свідчать, що 78,61% респондентів вважають, що якість продукції значним чином впливає на рівень задоволеності споживачів; 84,49% респондентів вважають, що ціна впливає на рівень задоволеність споживачів; 82,35% респондентів відповіли, що рівень сервісу позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів; 69,52% респондентів вважають, що атмосфера закладу ресторанного господарства чинить вплив на рівень задоволеність споживачів; 75,94% респондентів наголошують на тому, що імідж підприємства ресторанного господарства позитивно впливає на рівень довіри споживачів; 80,21% респондентів підтверджують, що якість продукції впливає на рівень довіри споживачів; 77,54% респондентів підтверджують, що персонал закладу впливає на рівень задоволеність споживачів; 85,56% респондентів сходяться на думці, що сервіс вплив на рівень довіри споживачів; 88,77% респондентів дотримуються точки зору, що рівень задоволення споживачів чинить вплив на рівень лояльності до ресторанного закладу; 80,21% респондентів вважають, що рівень довіри споживачів має позитивний вплив на рівень лояльності.

Досліджуючи ключові детермінанти впливу на рівень конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства (Додаток Б, рис. Б.2) отримано наступні результати, а саме 77,54% респондентів вважають, що якість наданої послуги (продукції) прямо впливає на рівень його конкурентоспроможності, в той же час 85,56% респондентів вважають, що ціна наданої послуги виступає конкурентною перевагою на ринку; 80,21% відмітили сервіс як чинник конкурентного впливу на ринкову позицію підприємства; 69,52% респондентів вважають, що атмосфера також впливає на рівень конкурентоспроможності ресторанного закладу; 74,87% респондентів схиляються до думки, що імідж формує конкурентну перевагу підприємства на

ринку; 80,21% з опитаних респондентів вважають, що персонал виступає базовим індикатором в конкурентній боротьбі.

Для перевірки надійності висунутих в дослідженні гіпотез розраховано коефіцієнти статистичної придатності (додаток Б, табл. Б.6) та, на основі використання програмного забезпечення LISREL[47,с.68], побудовано розрахункову модель перевірки гіпотез рис. 1.7.

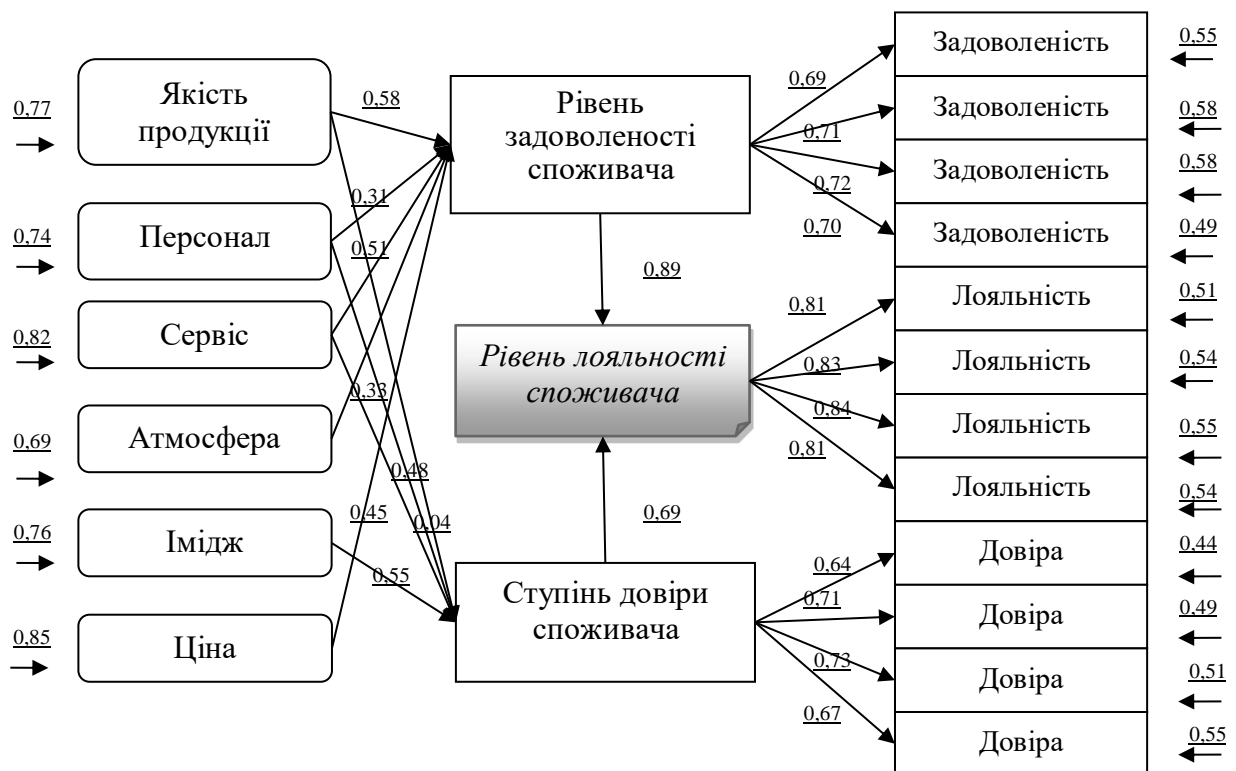


Рис.1.7. Розрахункова модель перевірки гіпотез дослідження

Узагальнені результати щодо перевірки придатності висунутих в роботі гіпотез наведено у Додатку Б, табл. Б.7, відповідно яких зроблено висновок про те, що висунуті гіпотези щодо формування системи детермінантів оцінки лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства можна прийняти на рівні довіри 95%, окрім гіпотези G₈. В ході дослідження було визначено, що якість обслуговування з коефіцієнтом навантаження 0,05 не може бути прийнято на рівні 95% довіри.

Таким чином, за результатами проведеного дослідження встановлено, що основними детермінантами лояльності споживача до підприємства ресторанного господарства є наступні: продукція, персонал, сервіс, атмосфера,

ціна, імідж, логічна послідовність оцінки яких спрямована на комплексне обґрунтування вибору оптимального типу конкурентної стратегії відповідно до встановлених стратегічних орієнтирів діяльності підприємств ресторанного господарства. Дослідження кожного з детермінантів лояльності та відповідне удосконалення кожного з них буде сприяти генеруванню нових конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства у довгостроковій перспективі.

Базуючись на результатах проведеного теоретичного дослідження теорії конкуренції (п.п. 1.1) та враховуючи визначені ключові домінанти, розроблено концептуальну модель формування конкурентної стратегії (рис. 1.8).



Рис. 1.8. Концептуальна модель формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства (власна розробка автора)

Розроблена концептуальна модель формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства базується на науково обґрунтованому зв'язку мети, завдань, принципів, галузевих особливостей, джерел та шляхів формування конкурентних переваг, ключових детермінантів лояльності споживача, і спрямована на розроблення ефективних управлінських рішень в умовах підвищеного конкурентного тиску на основі розуміння єдності всіх елементів моделі.

Узагальнення результатів проведеного теоретичного дослідження понятійного апарату теорії конкуренції, врахування галузевих особливостей діяльності підприємств сфери ресторанного господарства та специфічних ключових детермінантів дозволило нам сформулювати авторське бачення сутності конкурентна стратегія підприємства ресторанного господарства, під якою слід розуміти комплексну модель дій захисту від впливу сил конкуренції протягом певного періоду часу, що спрямована на збереження наявних та створення нових конкурентних переваг, досягнення цільового рівня конкурентоспроможності, достатнього для стабільного функціонування та розвитку в умовах конкурентного тиску, зміцнення конкурентної позиції, шляхом реалізації та розвитку конкурентних переваг за детермінантами споживчої лояльності: продукція, персонал, атмосфера, сервіс, ціна та імідж в умовах діючого конкурентного середовища усфері ресторанного бізнесу.

Таким чином, конкурентна стратегія підприємства ресторанного господарства спрямована на створення та підтримку конкурентних переваг, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стійкої конкурентної позиції. При цьому формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства вимагає комплексного підходу, що включає її вивчення та розробку в якості складової стратегічного набору та вибору оптимальної за різними класифікаційними ознаками.

1.3.Класифікація конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства

В умовах інтеграційних трансформацій, поглиблення інтеграційних процесів, стрімкого розвитку технологій головним завданням, яке стоїть перед підприємствами ресторанного господарства є забезпечення безперервного розвитку шляхом зміцнення конкурентних позицій та формуванні нових конкурентних переваг та забезпеченні гнучкості вже набутих. Реалізація поставлених завдань можлива за рахунок правильно обраного типу конкурентної стратегії. Оскільки, як було обґрунтовано у п.п. 1.1, конкурентна стратегія виступає тим дієвим інструментом, який дозволяє за короткий часовий лаг адаптувати потенціал підприємства ресторанного господарства до вимог конкурентного середовища відповідно до змін, вимог та запитів споживачів.

Конкурентна стратегія відображають підхід підприємства ресторанного господарства до ведення бізнесу і дії, які здійснюються з метою залучення нових та утримання постійних клієнтів, шляхом забезпечення високого рівня їх лояльності до підприємства ресторанного господарства, здійснення успішних конкурентних дій, зміцнення ринкового становища, розвитку конкурентних переваг, тощо. Будь-яке підприємство ресторанного господарства дотримується того або іншого типу конкурентної стратегії, ураховуючи при цьому певні пріоритети.

Поряд із тим, що проблеми конкуренції та конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства останнім часом викликають все більший інтерес з боку вітчизняних та зарубіжних вчених, економічна наука на сучасному етапі розвитку не має загальновизнаної точки зору з приводу універсальної класифікації видів конкурентних стратегій в галузі ресторанного господарства, а існуючі дослідження із цієї проблеми [5; 7; 11; 33; 35; 59; 76; 93; 99; 100; 107; 108; 111; 114; 139; 161; 169; 185; 202; 209; 237; 238; 269] не визначаються завершеністю та повнотою її висвітлення.

Дослідженні сутності будь-якого економічного явища, а саме його визначення та класифікація видових проявів, є важливим напрямом загальної системи управління підприємством. Результати вивчення економічної літератури дозволяють стверджувати, що на сучасному етапі розвитку економічної науки визначення видів стратегій ускладнено наявністю інваріантних підходів щодо класифікації конкурентних стратегій та їх різновидів [99,с.160]. Це значно ускладнює процес вибору підприємством ресторанного господарства оптимального типу конкурентної стратегії.

Високий плюралізм думок авторів стосовно сутності самого терміну «конкурентна стратегія підприємства» (Додаток А, табл. А4) зумовлює і різноманітність поглядів на питання виділення її видів, які не завжди є коректними. Так, проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що у науковій літературі можна зустріти намагання визначити види конкурентної стратегії залежно від того, хто виступає суб'єктом оцінки реалізації конкурентної стратегії. Із цієї точки зору виділяють конкурентну стратегію щодо споживачів, конкурентів, інвесторів, партнерів по бізнесу [202,с.84], залишаючи при цьому поза увагою той факт, що досліджувана категорія є об'єктивним явищем сучасного динамічного ринку і не залежить від точок зору суб'єктів конкурентних відносин.

Ураховуючи, що конкурентні стратегії підприємств цілком відображають підхід до ведення бізнесу і дії, здійснювані з метою залучення споживачів продукції і послуг, успішних конкурентних дій, зміцнення ринкового становища, розвитку конкурентних переваг. При цьому важливо забезпечити добросовісну конкуренцію, дотримуватися етику бізнесу, формувати постійну клієнтуру, підвищувати прихильність і лояльність споживачів і ін. Вважаючи на це, в залежності від ринкової ситуації в конкретний момент часу конкурентна стратегія може бути активною, наступальною або захисною. Разом із стратегічними заходами вона включає і тактичні дії, що вживаються в разі необхідності здійснення швидкої реакції у відповідь на дії конкурентів. У порівнянні із загальною корпоративною стратегією конкурентна стратегія є менш масштабною, проте, більш

конкретною. Ділова корпоративна стратегія визначає загальний напрямок стратегічних дій і заходів, які розподіляються по функціональним стратегіям відповідно їх змісту, планів керівництва, а також підходів виконавців до їх реалізації. Конкурентна стратегія відображає плани топ-менеджменту щодо прийомів конкурентної боротьби і залучення нових споживачів [33,с.28].

Як свідчить практика стратегічного менеджменту, універсальної конкурентної стратегії для кожного підприємства ресторанного господарства не існує, оскільки для кожного бізнес-процесу, напряму діяльності, продукту, послуги може бути обрана різна стратегія. Керівники підприємств ресторанного господарства повинні визначити найбільш оптимальний тип конкурентної стратегії в залежності від наявних ресурсів, стану галузі, цільових стратегічних орієнтирів, можливостей та наявних ресурсів.

Вважаючи на це, головним завданням для менеджменту підприємств ресторанного господарства є обґрунтований вибір конкурентної стратегії, реалізація якої дозволить максимально ефективно використовувати його сильні сторони і можливості та мінімізувати слабкі сторони і загрози. Вирішення даного завдання обумовлює необхідність дослідження існуючих в науковому полі підходів до класифікації конкурентних стратегій.

Проведене теоретичне дослідження показало, що практично всі науковці визнають та підтримують базові конкурентні стратегії, запропоновані М. Портером [161,с. 54]: лідерства за витратами, диференціації, фокусування. За цим критерієм у літературі визначають класифікаційну ознаку «конкурентна перевага на ринку». На наш погляд, такий підхід є цілком виправданим та може бути застосований до підприємств ресторанного господарства. Оскільки, як було зазначено у п.п. 1.2 шляхи формування конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства можуть бути цінові, які забезпечуються на основі реалізації можливостей придбання більш дешевої сировини для виготовлення страв у постачальників, застосування інноваційних технологій при виготовленні страв, що дозволяє отримувати економію, тощо.

Так, відповідно досліджень науковців [237; 238] стратегія лідерства за витратами є характерною для більшості ресторанних мереж підприємств швидкого обслуговування. Дана стратегія забезпечує наявність таких конкурентних переваг: низькі ціни на продукцію та послуги; задовільна якість продукції та обслуговування (висока швидкість обслуговування); стандартний набір продукції та послуг; стандартизація бізнес-процесів, елементів концепції, інтер'єру, штату працівників; висока продуктивність праці; висока ефективність використання ресурсів, розвинута система рекламної діяльності тощо. Стратегія спрямована на задоволення потреб масового споживача. Для мережі підприємств (закладів) формату Quick&Casual характерною є стратегія оптимальних витрат, яка базується на поєднанні характеристик стратегії лідерства за витратами та стратегії диференціації. Визначена стратегія забезпечує наявність та розвиток таких конкурентних переваг: більш широкий асортимент продукції та послуг (у порівнянні з підприємствами швидкого обслуговування); висока якість продукції та обслуговування (більш високий ступінь індивідуалізації виробництва та обслуговування); використання елементів нових технологій виробництва та обслуговування; висока кваліфікація персоналу, розвинута система рекламної діяльності тощо. Відмічається спрямованість стратегії на задоволення потреб як масового, так і окремого споживача [237].

Стратегія диференціації спрямована на підкреслення унікальності підприємства ресторанного господарства (інтер'єр, атмосфера, якість справ, оригінальність меню, характер обслуговування, тощо). Стратегія буде ефективною на ринку споживачів, для яких важливим є «ім'я фірми», товарна марка, а ціна продукції або послуги є другорядним критерієм, що визначає його вибір. При реалізації даної стратегії підприємство орієнтується на специфічний сегмент ринку, пропонуючи різні види меню.

Приймаючи до уваги визначені в результаті дослідження (п.п. 1.2) ключові детермінанти лояльності споживача до підприємства ресторанного господарства, вважаємо за доцільне класифікувати конкурентні стратегії за

диференціацією: продуктова стратегія, кадрова стратегія, стратегія сервісу, цінова стратегія, іміджева стратегія. Їх реалізація буде сприяти підвищенню рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства за ключовими для споживача критеріями.

Стратегія фокусування, на наш погляд, залежить від типу підприємства ресторанного господарства (елітний ресторан, ресторан швидкого обслуговування, кафе, бар) та цільової групи споживачів (від студентів до VIP-сегменту). Використовуючи стратегію фокусування, навіть невелике підприємство ресторанного господарства може бути прибутковим, концентруючись при цьому визначеній конкурентній ніші, якщо воно має в розпорядженні унікальну ресторанну продукцію або користується перевагами за витратами, при цьому частка ринку може бути незначною [161,с.98.]. Слід зазначити, що елітні ресторани мережі керуються переважно стратегією фокусування, яка надає можливість конкурувати завдяки таким конкурентним перевагам: унікальність концепції підприємства (закладу); унікальність продукції та послуг; висока якість продукції та обслуговування; високий рівень індивідуалізації виробництва продукції та обслуговування; висока кваліфікація персоналу використання нових технологій виробництва, обслуговування, управління, розвинута система маркетингової діяльності тощо [238].

Важливою класифікаційною ознакою, яка характеризує можливість поліпшення конкурентної позиції є «вихідна позиція фірми на ринку». За визначеної ознакою американський маркетолог Літл А. виділяє такі види стратегії як: стратегія лідерів, стратегія підприємств із сильною позицією, стратегія підприємств, які займають сприятливу позицію, стратегія підприємств, які займають задовільну позицію, стратегія підприємств, які займають незадовільну позицію [111,с.39]:

– домінантна позиція є дуже рідкою. Підприємство ресторанного господарства може її зайняти при умові перевершення конкурентів за всіма детермінантами лояльності споживача (продукція, персонал, атмосфера, сервіс, ціна та імідж) та має широкий спектр можливостей впливу на поведінку

підприємств-конкурентів та має широкий спектр стратегічних векторів розвитку;

– сильна позиція характеризується тим, що досягнуті конкурентні переваги дозволяють підприємству ресторанного господарства мати високий рівень свободи відносно вибору незалежних стратегічних варіантів розвитку, зберігаючи при цьому власну конкурентну позицію на ринку. Підприємство ресторанного господарства має унікальну концепцію, що дозволяє підтримувати бізнес на відносно високому рівні безпеки від конкурентів;

– сприятлива позиція зустрічається на фрагментарних ринках, де жоден із конкурентів не має чіткої позиції на ринку, а конкурентоспроможні підприємства мають високий ступінь свободи. Спеціалізація підприємства ресторанного господарства у вузькій ніші дозволяє підтримувати вигідну конкурентною позицією, яку може зберігати тривалий період часу, проте шанси поліпшити своє конкурентне положення відсутні;

– задовільна позиція характерна для підприємств ресторанного господарства які, як правило, вразливі до жорсткої конкуренції, яка здійснюється підприємствами сфери ресторанного бізнесу, які мають активну і міцну позицію на ринку. Набутий конкурентний потенціал дозволяє їм зберігати життєздатність та виправдовувати своє існування на ринку. Можливості зміни ринкової позиції значно обмежені, а прибутковість досягається і підтримується через спеціалізацію;

– незадовільна позиція передбачає, що підприємство ресторанного господарства має ряд критично слабких сторін, що заважають йому підтримувати лояльність споживачів та генерувати прибуток. Ініціативність підприємства, як правило, незадовільна, навіть якщо існують ринкові можливості, за допомогою яких їх можна покращити. Низький конкурентний потенціал підприємства не дозволяє забезпечувати опір конкурентному тиску. Якщо підприємство не буде вживати жодних дій для зміни свого поточного положення то, ймовірно, втратить свого клієнта або навіть добровільно покине ресторанний бізнес [107,с.137].

Заслужує на увагу підхід до класифікації конкурентних стратегій «за ринковою часткою», запропонований Ф.Котлером. У своєму дослідженні [107,с.271] науковець виділяє наступні види конкурентні стратегії: стратегія ринкового лідера, стратегія челенджера, стратегія послідовника, стратегія нішера.

Ринкове лідерство характерно для тих підприємств ресторанного господарства, конкурентний потенціал яких дозволяє підтримувати баланс інтересів рестораторів та клієнтів. Для підтримки конкурентної позиції підприємства застосовують нестандартні методи залучення клієнтів та мають високо розвинену корпоративну культуру. Ринковий лідер визначає зміни цінової політики, напрями інновацій, інтенсивність рекламної і збутової діяльності. Вважаючи на це, він є новатором у провадженні моделей маркетинг-мікс. Ринковий лідер існує в кожній галузі, в кожній сфері бізнесу, на кожному товарному і територіальному ринку[107, с. 123]. Челенджерами називають ті підприємства, які займають другі або треті ринкові позиції, успішно й швидко розвиваються, а вектор стратегічних завдань спрямований на розширення своєї ринкової частки [185,с.124]. Підприємства ресторанного бізнесу, які використовують стратегію послідовників інвестують не значні кошти у дослідження та розробки, оскільки переважно використовують інновації, розроблені іншими підприємствами. У результаті їх ресторанна продукція є похідною, а не оригінальною, і тому вони спроможні пропонувати споживачам аналогічну ресторанну продукцію за нижчими цінами порівняно із конкурентами. Тобто реалізуючи політику «слідування» за лідером, вони утримують існуючих споживачів. Нішери - це підприємства ресторанного господарства, які мають власні унікальні конкурентні переваги. Нішевий ринок є специфічним або цілеспрямованим підгрупою більш широкого ринку[185,с.12]. Маркетингова стратегія ніші спрямована на доставку продукту чи послуги для задоволення потреб конкретної аудиторії або цільової групи, що дозволяє забезпечувати довгостроковий успіх. При цьому спеціалізація може бути класифікована за такими ознаками: за географією, за кінцевим споживачем, за співвідношенням «ціна – якість товару», за сервісним обслуговуванням; за різновидами споживачів [139,с.83].

Заслужує на увагу підхід до класифікації конкурсних стратегій за ознакою «залежно від стадії життєвого циклу» (І. Адієс, Г. Осовська, О. Осовський, С. Покропивний, В. Колот) [209,с.54], відповідно до яких виділяють: стратегію зародження, створення, зростання, зрілості та спаду. На стадії зародження відбувається створення початкової концепції підприємства, тобто народжується сама ідея, яка потребує подальшого втілення. На цьому етапі основним завданням для власників підприємства є правильне визначення стратегічного вектору майбутньої діяльності, ґрунтуючись на дослідженні незадоволеного попиту споживачів та ринкових тенденціях та споживчих трендах [159,с.170]. Стадія створення передбачає офіційне оформлення за узгодження юридичних аспектів діяльності підприємства. Основною метою в цей період є виживання, оскільки, як свідчить статистика, більшість новостворених підприємств припиняють свою діяльність на цій стадії, оскільки не можуть забезпечити належного рівня конкурентоспроможності. Під час зростання підприємство освоює ринок [76,с.98]. Стадія зрілості характеризується стабільним зростанням та остаточним закріпленням конкурентних позицій на ринку. На стадії занепаду (стагнації) основним завданням, яке стоїть перед менеджментом підприємства, є його відродження за рахунок оновлення стратегічного потенціалу [5,с.78].

Класифікація конкурентних стратегій, що розроблена Г. Азоевим ґрунтується на концепції, згідно з якою підприємства, що функціонують на певному ринковому сегменті, поділяють на підприємства-лідери, підприємства з сильною конкурентною позицією, підприємства зі слабкою конкурентною позицією та підприємства-аутсайтери [7,с.109]. Г. Азоев зазначає, що «... поєднання різних конкурентних стратегій на практиці є не тільки можливим, а й більш ефективним, ніж реалізація однієї стратегії» [7,с.65]. Для діяльності підприємств ресторанного господарства, на нашу думку, актуальною є наукова позиція Г. Азоева оскільки існує багато прикладів успішного поєднання різних видів конкурентних стратегій у практичній діяльності підприємств ресторанного господарства.

Матриця можливостей за товарами та ринками, яка у перше була запропонована І.Ансоффом [11,с.132], відноситься до класичних моделей конкурентних стратегій. Відповідно до запропонованої матриці виділяють наступні види стратегій за критерієм «спрямованість на розвиток ринку/товару», а саме стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розробки нових товарів, стратегія диференціації товару, стратегія диференціації ринку. Стратегія проникнення на ринок спрямована на існуючі продукти і ринки. Як синонім цієї стратегії іноді використовується назва «економія витрат», або «покращуй то, що вже робиш». Вона ефективна, якщо ринок зростає або ще не насичений. Стратегія розробки нових товарів орієнтована на нові продукти для сформованих і давно освоєних ринків. Застосовується, коли підприємство має ряд успішних видів продукції, що користуються популярністю у покупців. Стратегія розвитку ринку передбачає вихід на нові ринки з раніше освоєної продукцією. Метою виробника є збільшення обсягів реалізації існуючої продукції і послуг, в тому числі за рахунок надання споживачам нових можливостей їх використання. Стратегія диверсифікації застосовується в умовах, коли необхідно знизити високий ступінь залежності виробника від певного виду або асортиментної групи продукції, в тому числі в разі необхідності догляду за безперспективного ринкового сегменту [11,с.187].

За динамікою конкурентної поведінки слід також виділяти конкурентні стратегії виділені Кузнєцовим А. [114,с.117], а саме наступальна та оборона. Мета наступальної конкурентної стратегії полягає в підвищенні рентабельності за рахунок максимально широкого використання ефекту досвіду. Зв'язок між рентабельністю і часткою ринку спостерігається в основному у сфері масового виробництва, коли конкурентна перевага пов'язана з економією на витратах. Проте зрозуміло, що існує певна межа, при перевищенні якої подальше зростання частки ринку стає не вигідним. Ще одна небезпека дуже великої частки ринку полягає в приверненні уваги органів, що контролюють збалансованість конкурентного середовища [108,с.28]. Пасивна (оборонна)

стратегія може бути рецептивною і адаптивною. Для рецептивної характерне обмеження інновацій, використання вже перевірених управлінських рішень і методів. Адаптивна, навпаки, зорієнтована на пошук нових рішень і прагнення утриматися серед новаторів [100,с.48].

Характерні для сучасного етапу розвитку сфери ресторанного господарства тенденції загострення конкурентної боротьби та наростаючі темпи зміни споживчих запитів обумовлюють необхідність налаштування та, відповідно, впровадження в діяльність технічних та і організаційно-технологічних інновацій. Ураховуючи на це, успішна реалізація конкурентної стратегії можлива тільки на основі інноваційної орієнтації підприємства ресторанного господарства. В контексті даного аспекту деякі науковці доповнюють базовий склад конкурентних стратегій інноваційною стратегією та стратегією швидкого реагування [70,с. 48-50]; стратегією раннього виходу на ринок (першопрохідця) та стратегією синергізму.

Також в економічній науці дослідники класифікують конкурентні стратегії за рівнем управління (О. Віханський) – корпоративна(портфельна), ділова (бізнес-стратегія), функціональна (деталізує, підтримує корпоративну і ділову), операційна (забезпечує досягнення стратегічної мети) стратегії [35,с.89]; за напрямками діяльності (Б. Карлофф) – товарна(визначає перспективний асортимент товару, обсяг його виробництва і реалізації, розроблення нових товарів, технологій) і ринкова (обумовлює ринкову поведінку, організацію збуту тощо) стратегії [93,с.148]; за рівнем глобалізації бізнесу (Дж.Томспон) – стратегія вузької спеціалізації, стратегія диверсифікації [269,с.127]; за функціональним критерієм (П. Доль) – маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна, соціальна стратегії [59,с. 37].

Заслуговує на увагу, існуючій в економічній літературі підхід, запропонований вченими Л. Раменським та Х. Фрізевінкелем [169,с.23], відповідно якому при формуванні конкурентних стратегій науковцями проводяться паралелі з різновидами конкурентних стратегій в залежності від «конкурентної поведінки». Відповідно даного підходу виділяють наступні види

конкурентних стратегій: віолентна, патієнтна, комутантна та експлерентна. У межах біологічного підходу до класифікації конкурентних стратегій заслуговує на увагу система «Раменського – Грайма» [107; 169], представлена в табл. 1.2. дана система сформована з урахуванням стану двох груп факторів: забезпеченості ресурсами і порушень. Порушенням є результат дії будь-якого зовнішнього по відношень до системи (підприємства ресторанного господарства) фактора, який викликає руйнування її частини або знищує її цілком.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика конкурентних стратегій підприємств за системою «Раменського – Грайма»

(сформовано автором на основі узагальнення [107; 169])

Ознака	<i>Тип стратегії за Л. Раменським</i>		
	Віолент	Патієнт	Експлерент
	<i>Тип стратегії за Дж. Граймейром</i>		
	Конкурент (С)	Стрес-толерант (S)	Рудерал (R)
Географічний масштаб діяльності	Національний	Локальний	Регіональний
Умови конкурентного середовища	Сприятливі	Несприятливі	Сприятливі
Інтенсивність впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства ресторанного господарства	Низька	Низька	Висока
Рівень конкуренції у галузі	Високий	Низький	Високий
Рівень конкурентоспроможності продукції або послуги	Високий	Низький	Середній
Тип реакції на зміни зовнішнього середовища	Інноваційний	Адаптаційний	Терміновий

Слід зазначити, що відповідно двомірної системи «Раменського – Грайма» можливі вторинні конкурентні стратегії, які поєднують характеристики двох або трьох первинних типів конкурентних стратегій («С», «S», «R»). Такими видами конкурентних стратегій є: «CS» – віолент-патієнт, «CR» – віолент-рудерал, «CRS» – змішаний тип конкурентної стратегії, що поєднує характеристики віолентів, пацієнтів та рудеалів.

З метою розширення існуючих підходів до класифікації конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства, незважаючи на «рослинне» походження, підхід до класифікації стратегій Раменського–Грайма успішно

можна застосовувати при визначенні оптимального типу конкурентної стратегії на підприємствах ресторанного господарства.

Дотримуючись біологічного підходу, нами сформовано систему конкурентних стратегій для підприємств ресторанного господарства, яка зображується у вигляді «трикутника Грайма». Параметрами моделі, урахувавши ключові характеристики конкурентної стратегії визначені у п.п. 1. (рис. 1.4) є: зовнішнє середовище, конкурентний потенціал та конкурентна поведінка. Букви в кутах трикутника (Т,G,R) позначають три первинні види конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства, поєднання з двох і трьох букв (Т-G, Т-R, G-R та Т-R-G) –характеризують вторинні (комбіновані) види конкурентних стратегій (рис. 1.9).

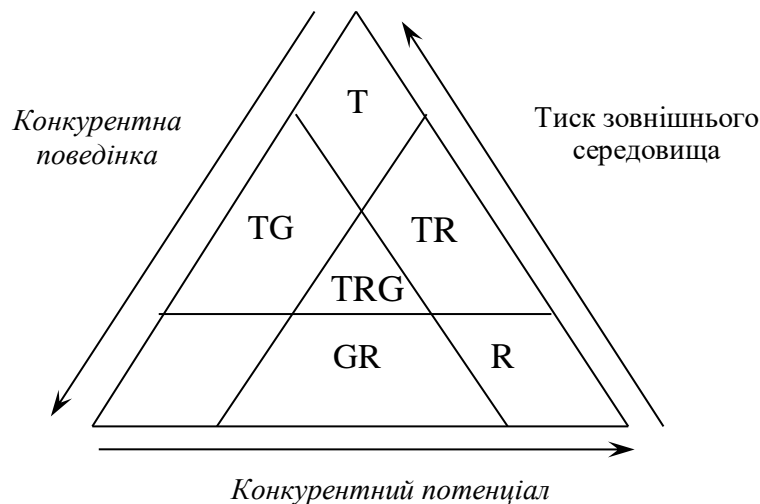


Рис. 1.9.Модель формування конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

Агресивний тип конкурентної стратегії «Сегмент Т» характерний для підприємств ресторанного господарства з високим рівнем конкурентного потенціалу та значними можливостями протистояти негативному впливу факторів зовнішнього середовища.

Консервативний тип конкурентної стратегії(Сегмент R)характерний для підприємств ресторанного господарства зі значним конкурентним потенціалом, що дозволяє успішно функціонувати при дефіциті ресурсів або при наявності зовнішніх умов, які обмежують їх споживання (наприклад, в умовах обмеженості фінансових ресурсів здатні швидко адаптувати рецепти страв при

формуванні на зміцнення акцентів на застосування «економних» інгредієнтів, не знижуючи при цьому належну якість страв).

Захисна конкурентна стратегія (*Сегмент G*) характерна для підприємств ресторанного господарства, які спроможні пристосуватися та «знайти вигоди» при зростанні інтенсивності впливу зовнішніх факторів. Для підтримки конкурентостійкості дані підприємства ресторанного господарства використовують стандартні ресурси в періоди, коли вони виявляються тимчасово незатребуваними іншими підприємствами ресторанного господарства.

Зміна перехідного типу конкурентної стратегії на один з можливих первинних її видів (*T*, *R* або *G*) відбувається в результаті динаміки параметрів моделі (зміні тиску зовнішнього середовища, зміні рівня реалізації конкурентного потенціалу та конкурентної поведінки).

Запропонований підхід до формування конкурентної стратегії, на наш погляд є досить обґрунтованим оскільки координати тривимірної моделі формуються з урахуванням наступних припущень: сила тиску зовнішнього середовища для підприємств ресторанного господарства є відносно однаковою, проте можливості підприємства ресторанного господарства здійснювати опір тиску зовнішнього середовища різні, що визначається рівнем реалізації його конкурентного потенціалу та характерним типом конкурентної поведінки. При умові статичності тиску зовнішнього середовища на діяльність підприємств сфери ресторанного бізнесу, проте при зміні одного або двох інших параметрів (рівня реалізації конкурентного потенціалу або зміні конкурентної політики) тип конкурентної стратегії змінюється. Відповідно, зміна всіх трьох параметрів конкурентної стратегії також видозмінює конкурентну стратегію підприємства ресторанного господарства. Вважаючи на це підприємствам ресторанного господарства слід здійснювати контроль процесу формування конкурентної стратегії систематично. Оскільки зміни умов господарювання ставлять перед підприємством ресторанного господарства нові стратегічні завдання, які

обумовлюють необхідність відповідної зміни конкурентної стратегії та, відповідно, визначають вектор інших управлінських рішень.

Приймаючи до уваги, що кожне підприємство ресторанного господарства – це цілісний «організм», де немає другорядних ролей, а інтер'єр, атмосфера, простір, впливають на враження та емоційне сприйняття ресторанної послуги, важливим аспектом, який повинен бути врахований при формуванні конкурентної стратегії є емоційний аспект. Практичний досвід діяльності підприємств ресторанного господарства свідчить, що емоції, які відчують споживачі ресторанних послуг, впливають на задоволеність, готовність заплатити за неї більш високу ціну, повторно скористатися нею і поділитися позитивним досвідом з іншими людьми. Щоб домогтися позитивних емоцій з боку клієнта, підприємство ресторанного господарства повинне формувати конкурентну стратегію таким чином, щоб «інвестування в емоції» споживачів було конвертоване в позитивний економічний ефект для підприємства.

У контексті управління поведінкою споживачів В. Тамберг та А. Бад'їн вводять поняття «емоціонування». Відповідно їх погляду «...емоціонування – це вплив на підсвідомість споживача, апеляція до його емоційної сфери» [188]. Безумовно, емоції споживачів описують цінність ресторанної послуги, яку визнає споживач, демонструючи свій вибір потенційним споживачам розширюючи при цьому його клієнтську базу. Вважаючи на можливі ефекти емоціонування, можливе виділення двох видів конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства: емоційного резонансу та адиктивних задоволень.

Конкурентну стратегію емоційного резонансу можна визначити як спосіб створення у споживачів певного позитивного настрою із одночасною передачею інформації про підприємство ресторанного господарства іншій аудиторії. Як результат – формується потенційна аудиторія споживачів, у яких виникає бажання відвідати даний заклад з метою отримання аналогічних емоцій. Реалізація даного виду стратегії дозволить посилити навіть незначні конкурентні переваги підприємства ресторанного господарства.

Конкурентна стратегія адиктивних задовolenь орієнтована на споживачів, які «страждають» синдромом дефіциту задоволення, який проявляється в постійному відчутті нудьги [181, с.8]. Реалізація даної конкурентної стратегія орієнтована на коло споживачів, які бажають отримувати певні емоції від відвідування підприємства ресторанного господарства.

Акцентуючи увагу на необхідності підтримки конкурентних позицій у довгостроковій перспективі актуалізується питання визначення правильного вектору управлінських рішень для реагування на дії конкурента у визначених обставинах та «відстоювання» власні переваги на ринку. Вважаючи на це досить обґрунтованим є присутність в теорії конкуренції такого поняття як «конкурентна поведінка». На основі узагальнення наукових позицій авторів (Додаток А, табл. А.4) відносно визначення сутності поняття «конкурентна поведінка» нами зроблено висновок про те, що в цілому конкурентна поведінка характеризує результат реалізації конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства за комплексом детермінантів лояльності споживача (продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж) та визначає спрямованість стратегічних конкурентних рішень щодо забезпечення та підтримки високого рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

З огляду на можливу альтернативність дій підприємства ресторанного господарства щодо підтримки та розвитку конкурентних переваг в залежності від типу конкурентної поведінки можна виділити наступні види конкурентної стратегії:

1. Інноваційна конкурентна стратегія орієнтована для підприємств ресторанного господарства, які активно впроваджують в свою діяльність різного роду інновації. Інновації виступають тим дієвим інструментом завдяки якому підприємство ресторанного господарства створює перевагу над суперниками (інноваційне меню, нові види та технології приготування ресторанних страв, нові форми обслуговування, нові техніко-технологічні прийоми праці в обслуговуванні споживачів, нова реклама).

2. Репродукційна конкурентна стратегія характерна для тих підприємств ресторанного господарства, які здійснюють свою діяльність у сфері ресторанного бізнесу досить тривалий період та мають позитивну репутацію серед споживачів їх ресторанної послуги. З метою утримання постійних клієнтів та залучення нових ресторатори прагнуть в максимально стислі терміни скопіювати досягнення свої конкурентів, та, користуючись прихильністю споживачів забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.

3. Адаптивна конкурентна стратегія характерна для підприємств ресторанного господарства, які забезпечують високий рівень лояльності споживачів на основі своєчасної адаптації до сучасних трендів у харчуванні та обслуговуванні відповідно вимог та запитів споживачів.

4. Забезпечувальна конкурентна стратегія характерна для підприємств ресторанного господарства, фінансові можливості яких є обмежені. Проте, підприємства мають позитивний імідж та добру репутацію, що дозволяє їм підтримувати вже набуті конкурентні переваги та відповідати очікуванням споживача за ключовими детермінантами (продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж) шляхом їх постійного удосконалення. Оскільки імідж є динамічним явищем та змінюється під впливом обставин, нової інформації та інших факторів середовища, в якій він існує. Проведене дослідження дозволило удосконалити класифікацію конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства (рис. 1.10).

Таким чином, за результатами проведеного дослідження набула подальшого розвитку класифікація видів конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства на основі систематизації основних критеріальних ознак і введення додаткових: за індивідуалізацією (послуги, бізнес-потреб, нішева), спеціалізацією (цільової групи, географічного розширення, VIP-сегменту), диференціацією (продукції, персоналу, сервісу, ціни та іміджу), емоціонуванням (емоційного резонансу, адиктивних задоволень), за конкурентними намірами (агресивна, консервативна, захисна), що є підґрунтям

ВИДИ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

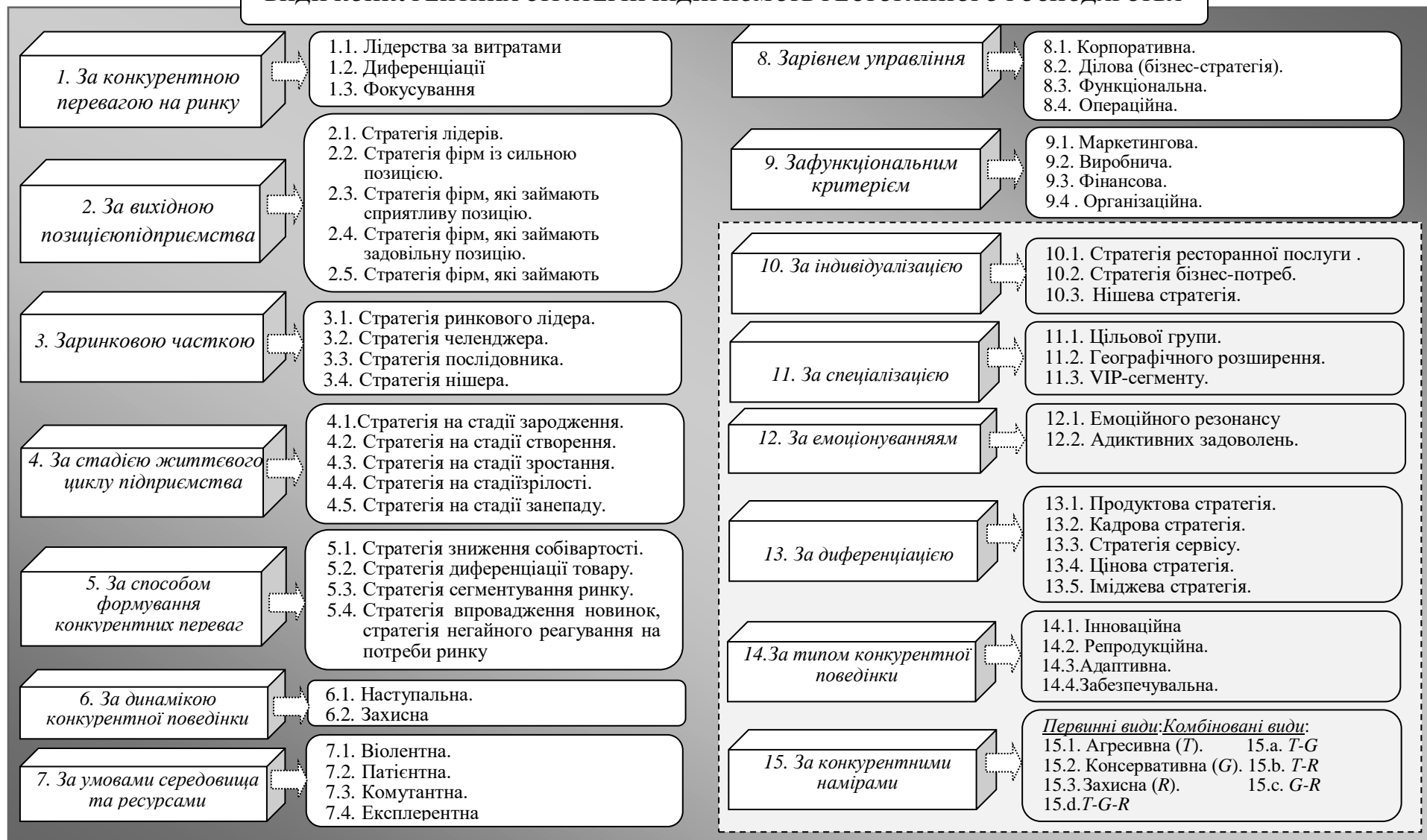


Рис. 1.10. Класифікація конкурентних стратегій підприємств (Сформовано автором на основі узагальнення [5; 11;

33; 35; 59; 61; 70; 76; 93; 99; 100; 107; 111; 114; 139; 159; 161; 169; 185; 202; 209; 238; 238])

для оцінки конкурентного потенціалу та формування конкурентної стратегії суб'єктів підприємництва у сфері ресторанного бізнесу.

Запропоновані підходи до формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства дозволяють розширити та доповнити класифікацію видів конкурентних стратегій, та, відповідно, розкривають нові можливості створення конкурентних переваг, які забезпечує їх реалізація.

Висновки за розділом 1

1. На основі дослідження сутності поняття «конкуренція» здійснено систематизацію етапів її розвитку та визначено характерні підходи до (поведінковий, структурний, функціональний та стратегічний). За результатами здійсненого контент-аналіз існуючих трактувань сутності даного поняття в сучасній економічній літературі встановлено, що конкуренція визначає кордон можливостей досягнення кращих результатів діяльності в межах певної економічної системи, до якої входять інші учасники ринку, подібні за спеціалізацією та функціями.

2. Проведений аналіз інваріантних трактувань сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» дозволив створити інформаційне підґрунтя для визначення характеристик даного поняття, які акцентують увагу на його комплексності: 1) здатність конкурувати, протистояти конкурентам; 2) здатність пропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію (послугу), яка відповідає вимогам споживачів; 3) здатність відповідати вимогам ринку; 4) здатність адаптації до динамічних умов конкуренції; 5) здатність забезпечувати високі результати діяльності порівняно із конкурентами. Перелічені характеристики повинні бути враховані при формуванні конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства.

3. За результатами проведеного аналізу виявлено наявність різноманітних підходів до визначення сутності терміну «конкурентна стратегія підприємства», а саме: ресурсного, клієнтоорієнтованого, конкурентоорієнтованого та інтегрованого та виділено основні сутнісні характеристики даного поняття: орієнтація на високий рівень конкурентоспроможності, утримання та залучення

клієнтів та підтримку конкурентних переваг, зовнішня орієнтація та відносність у часі, збалансованість локальних складових конкурентного потенціалу.

4. Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження встановлено взаємозв'язокосновних понять теорії конкуренції, відповідно якому конкурентна стратегія описує логіку формування конкурентних переваг та ефективну координацію бізнес-ресурсів при реалізації конкурентного потенціалу у процесі створення споживчої цінності.

5. З метою визначення ключових аспектів формування конкурентної стратегії на підприємствах ресторанного господарства досліджено їх типи, визначено та охарактеризовано комплекс специфічних функцій: виробництва, реалізації, організації споживання, соціальна, інформаційно-комунікативна, ціннісна, рекреаційна (релаксаційна), розважальна, ґносеологічна (пізнавальна), креативна. Комплексність та поєднання перелічених функцій (виробничої та невиробничої сфер) розширює поле конкуренції для підприємств ресторанного господарства та обумовлює ускладнення предмету конкуренції на підприємствах ресторанного господарства.

6. Базуючись на існуючих розробках в галузі дослідження джерел формування конкурентних переваг визначено особливості ланцюжка створення цінності на підприємствах ресторанного господарства: асортимент продукції, характер обслуговування та географічний масштаб діяльності. Визначені характеристики цінності є визначальними індикаторами створення та розвитку конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства.

7. Для аргументованого визначення ключових детермінантів формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства за результатами теоретичного дослідження висунуто 10 робочих гіпотез. З метою перевірки гіпотез на достовірність та формування інформаційного базису для обґрунтованого вибору ключових детермінантів формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства, на основі застосування методології багатокритеріальної оцінки ефективності методу аналізу охоплення даних (DEA) ідентифіковано ключові детермінанти (продукція, персонал,

сервіс, атмосфера, ціна, імідж), що впливають на задоволеність та рівень лояльності споживачів у галузі ресторанного господарства.

8. Базуючись на розробках в галузі теорії конкуренції розроблено концептуальну модель формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства, яка базується на науково обґрунтованому зв'язку мети, завдань, принципів, галузевих особливостей, джерел та шляхів формування конкурентних переваг, ключових детермінантів лояльності споживача, і спрямована на розроблення ефективних управлінських рішень в умовах підвищеного конкурентного тиску на основі розуміння єдності всіх елементів моделі.

9. Запропоновано розглядати під «конкурентною стратегією підприємства» комплексну модель дій захисту від впливу сил конкуренції протягом певного періоду часу, що спрямована на збереження наявних та створення нових конкурентних переваг, досягнення цільового рівня конкурентоспроможності, достатнього для стабільного функціонування та розвитку в умовах конкурентного тиску, зміцнення конкурентної позиції, шляхом реалізації та розвитку конкурентних переваг за детермінантами споживчої лояльності: продукція, персонал, атмосфера, сервіс, ціна та імідж в умовах діючого конкурентного середовища усфері ресторанного бізнесу.

10. Ураховуючи необхідність вибору найбільш оптимального та ефективного для сучасного ринку виду конкурентної стратегії розширено існуючі підходи до класифікації конкурентних стратегій на основі систематизації основних критеріальних ознак і введення додаткових: за індивідуалізацією (послуги, бізнес-потреб, нішева), спеціалізацією (цільової групи, географічного розширення, VIP-сегменту), диференціацією (продукції, персоналу, сервісу, ціни та іміджу), емоціонуванням (емоційного резонансу, адиктивних задовольень), за конкурентними намірами (агресивна, консервативна, захисна), що є підґрунтям для оцінки конкурентного потенціалу та формування конкурентної стратегії суб'єктів підприємництва у сфері ресторанного бізнесу.

Наукові результати та висновки даного розділу дисертації відображені в публікаціях [77; 84; 86; 88; 89; 92].

РОЗДІЛ 2.

СУЧАСНИЙ СТАН ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ОЦІНКА ЇХ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

2.1 Аналітична оцінка тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства України

Приймаючи стратегічні рішення щодо конкурентного розвитку бізнесу, варто мати чітке уявлення про тенденції та трансформації, що відбуваються на галузевому ринку. Останнє особливо актуально у тих сферах економічної діяльності, де підприємства мають розгалужену функціональну спеціалізацію. Однією з таких сфер є ресторанне господарство, у межах якого розвиваються мережі різних типів підприємств/закладів ресторанного господарства. Підприємство ресторанного господарства – це підприємство, яке поєднує в собі мистецтво та традиції, механізми роботи та досвід маркетингу, філософію обслуговування та концепцію формування потенційної аудиторії. Ключовою метою діяльності підприємств ресторанного господарств, як зазначає М.І. Гіндає «... задоволення потреб населення в організації харчування та дозвілля за допомогою вироблених або покупних продуктів та послуг» [42,с.302].

Розвинене ресторанне господарство є запорукою розвитку економіки країни в цілому. Динамічність розвитку галузі обумовлює появу різних типів підприємств ресторанного господарства та відповідних їх форматів, що сприяє найбільш повному задоволенню різних потреб споживачів. Ресторанне господарство виступає одним з перспективних елементів діяльності туристичного сектору економіки.

Ресторанний бізнес є тією галуззю економіки, яка в українській економіці в найближчі роки буде залишатися однією з найбільш динамічних. Цей сектор економіки є надзвичайно привабливим для інвестування, зважаючи на високу

ємність і незаповненість ринку. Поступово ринок харчування поза домом буде наближатися до найбільш прогресивних східноєвропейських ринків, що з одного боку є чинником, який сприятиме зростанню попиту на продовольчу сировину, з іншого – породить загострення конкурентної боротьби в цьому секторі економіки [30,с.21].

Ресторанний бізнес має досить тривалу та цікаву історію становлення та розвитку. За часи свого існування ресторанний бізнес модифікувався та змінювався, з'являлися нові типи підприємств ресторанного господарства (рис. 1). При цьому слід відзначити, що для кожного етапу характерний певний акцент в організації харчування відповідно зміни національних традицій, вимог та запитів споживачів.

Як свідчать дані наведені на рис. 2.1 сучасний ресторанний бізнес представлений великою різноманітністю типів закладів: від класичного фаст-фуд до авторських ресторанів «високої кухні».

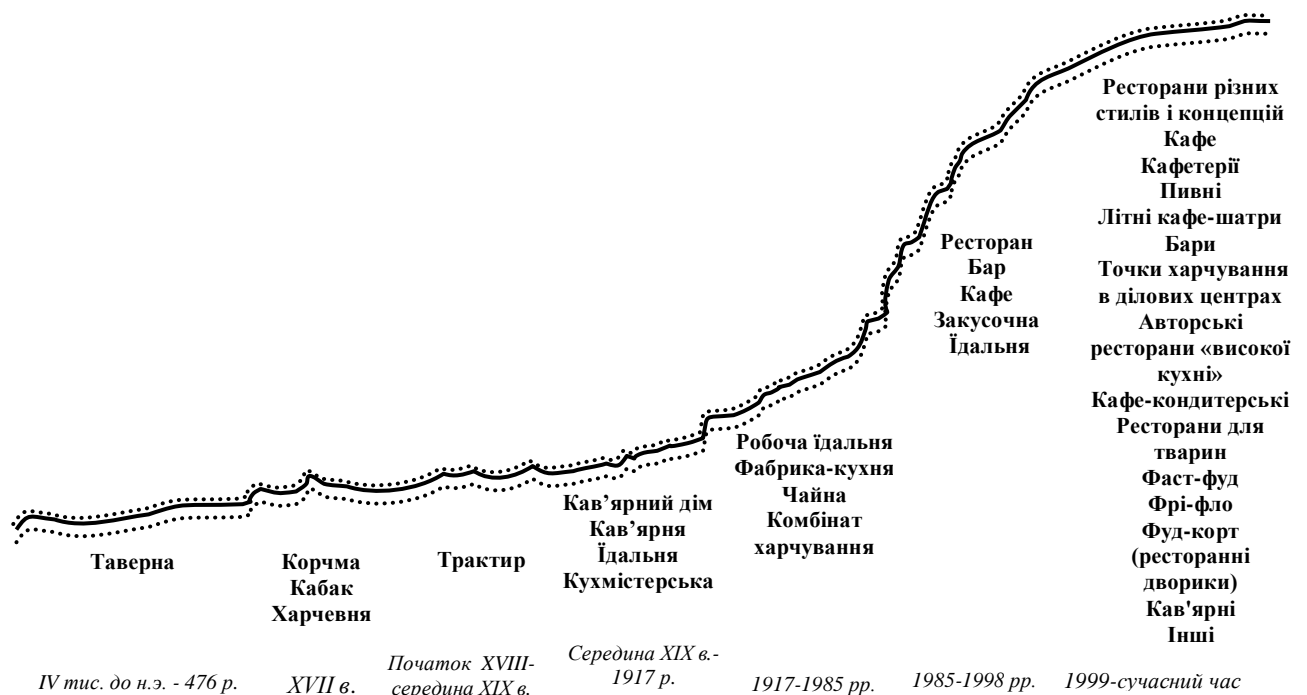


Рис. 2.1. Еволюція типів підприємств ресторанного господарства (сформовано автором на основі узагальнення[31; 50; 64; 136; 152; 226] та власних спостережень)

Поряд із тим, ресторатори активно вивчають нові тенденції, для розвитку ресторанного бізнесу, нові ідеї для підвищення лояльності клієнтів, що відбуваються на вітчизняних і світових ринках ресторанного бізнесу. За даними сайту Forbes Україна «..незважаючи на кризу, в Україні сьогодні відкривається немало нових ресторанів, а ті, що вже були, поступово змінюються та модернізуються» [49,с.58].

Основними напрямками розвитку сучасних технологій у закладах ресторанного господарства є: створення ресторанів по типу FreeFloor; відкриття фуд-кортів; створення концептуальних підприємств ресторанного господарства; розширення мережі віртуальних ресторанів або «ресторанів без столиків», що забезпечують замовлення по мережі Інтернет та доставку споживачеві; приготування страв у присутності відвідувачів; організація обслуговування за системою кейтерінг тощо. Ресторани фрі-фло, мають новий формат із поєднанням фаст-фуду та «шведського столу», де клієнт має свободу вибору та безпосередній доступ до товару, переважають низькі ціни та швидке обслуговування [1].

Ситуація на ринку послуг ресторанного господарства України (як і інших країн світу) змінюється під впливом економічних, політичних, демографічних та інших факторів, на ньому постійно відбуваються певні структурні трансформації, у тому числі пов'язані зі спеціалізацією підприємств/закладів ресторанного господарства [152,с.69]. У зв'язку з цим виявлення сучасних тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства України є актуальною проблемою. Вирішення якої дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо визначення конкурентних переваг та формуванні стратегічних напрямів розвитку як галузі ресторанного господарства в цілому, так і окремих підприємств ресторанного господарства.

Для вирішення встановленої проблеми визначено основні завдання які полягають в аналізі стану та тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні, визначенні основних чинників, що зумовлюють зміни в

розвитку підприємств ресторанного господарства та узагальнені перспективних тенденції розвитку галузі у майбутньому.

Сучасні умови підприємницької діяльності у сфері ресторанного бізнесу в Україні мають підвищений рівень складності з причин високого динамізму та високого ступеня ризику. Розвиток ресторанного бізнесу залежить від загальних тенденцій економіки держави, кон'юнктури споживчого ринку, появи нових форматів під впливом розвитку інноваційних технологій. До того ж, на діяльність підприємств ресторанного господарства значно впливає висока еластичність попиту на продукцію за доходами споживачів, ціною та якістю на фоні диференціації споживачів за рівнем доходів; наявність перехресної еластичності; можливість формування нового попиту та загострення усіх форм конкурентної боротьби. Особливості попиту на кулінарну продукцію зумовлюються специфікою підприємств ресторанного господарства. Вироблена продукція надходить в особисту власність споживача та вступає у завершальну стадію руху продукту – сферу споживання. Частина покупних товарів реалізується в підприємствах, минаючи стадію виробництва, а частина продукції реалізується після стадії виробництва [150, с.16]. У галузі особливо вираженими є індивідуальний характер і часова обмеженість споживання продукції; значні коливання попиту протягом доби, тижня та сезонів року; наявність перехресної еластичності та непередбачуваності причин і характеру формування нового попиту. До цього додається така специфічна особливість ресторанного господарства, як висока роль у формуванні попиту внутрішніх чинників, які в умовах України здійснюють переважно негативний вплив [64].

Ресторанний ринок – один із найбільш динамічних ринків в Україні. Він надзвичайно чутливий до економічної ситуації, коливань курсу валют та соціальних чинників. Останні два роки (2016–2017) він намагається активно відновитися після політичної та економічної кризи 2014–2015 рр. Проведене дослідження показало, що взагалі за період 2014-2015 рр. «зникло» майже 5600 підприємств громадського харчування. За оцінками Rest Consulting [9], із них близько 1500 ресторанів закрилися, не витримавши кризи, а ще трохи більше 4

тис. залишилися в окупованому Криму та зоні АТО. Обсяг усього українського ресторанного ринку аналітики оцінюють у 30 млрд. грн. А за кількістю закладів (понад 15 тис.) він уже досягнув показників докризового 2013 р. (не враховуючи закладів у Криму та зону АТО) [43].

Здійснений за офіційними даними Державної служби статистики України аналіз діяльності підприємств ресторанного господарства за 2013-2017 рр. надав можливість оцінити їх динаміку кількості та структури (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка кількості та структури підприємств ресторанного господарства за їх розмірами в Україні впродовж 2013-2017 рр. [50]

Показники	Роки					Абсолютне відхилення від попереднього року, +/-			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Кількість підприємств ресторанного господарства, одиниць, у т.ч.:	10996	7885	7700	6544	7300	-3111	-185	-1156	756
великі	1	1	1	1	2	0	0	0	1
середні	430	291	246	243	261	-139	-45	-3	18
малі, з них:	9665	7593	7453	6300	7031	-2072	-140	-1153	731
мікропідприємства	7916	6312	6272	5116	5822	-1604	-40	-1156	706
Частка великих і середніх підприємств у загальній кількості підприємств ресторанного господарства, %	3,92	3,70	3,21	3,73	3,60	-0,22	-0,50	0,52	-0,13
Частка мікропідприємств у: -загальній кількості ПРГ, %	71,99	80,05	81,45	78,18	79,75	8,06	1,40	-3,28	1,57
- загальній кількості малих підприємств ресторанного господарства	81,90	83,13	84,15	81,21	82,80	1,23	1,02	-2,95	1,60

* складено за офіційними даними Державної служби статистики України [55] за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщування й організація харчування» і без урахування АР Крим та частини зони проведення антитерористичної операції.

Аналіз наведених у таблиці 2.1 даних свідчать, що збіг внутрішньополітичної та економічної криз у 2014-2015 рр. на фоні світової економічної кризи обумовив негативну тенденцію скорочення кількості підприємств галузі у період 2014-2015 рр. Так, якщо у 2013 році кількість підприємств ресторанного господарства в Україні складала 10996 од, то у 2015

році їх кількість склала 7700 од., а у 2016 році – 6544 од. Згідно досліджень, проведених Г.Т. П'яницькою «...частина підприємств ресторанного господарства ще наприкінці 2014 р. внаслідок загострення військової ситуації в Україні вирішила або припинити свою діяльність на ринку послуг ресторанного господарства України (у т.ч. через різке погіршення фінансових показників та високий рівень невизначеності щодо перспектив їх покращення), або частково згорнути свою діяльність та / або переглянути реалізацію стратегічних планів свого розвитку. Серед найбільш поширених управлінських рішень того часу були рішення про перегляд цінової політики підприємства ресторанного господарства та пошуку статей скорочення витрат. У цей період низка підприємств ресторанного господарства, що різко почали піднімати ціни на свою продукцію, припустилася великої помилки, що коштувала деяким з них втрат частини постійних клієнтів, а інших взагалі підвела до ситуації, коли єдиним рішенням стало припинення діяльності» [152, с. 70].

Разом з тим, у 2017 році відмічається позитивна тенденція щодо зростання кількості підприємств ресторанного господарства. Згідно офіційних даних Державної служби статистики України кількість підприємств ресторанного господарства у 2017 році склала 7300, що на 756 од. більш порівняно із 2016 роком.

Відповідно даних, наведених в табл. 2.1 підприємства ресторанного господарства, що діють та розвиваються в Україні за своїм розмірами є переважно малими. Так, за результатами проведеного дослідження встановлено, що частка малих підприємств у період 2013-2017 рр. складає в середньому 94%. Так, якщо у 2013 році частка мікропідприємств у загальній кількості підприємств ресторанного господарства склала 71,99%, то у 2017 році їх частка збільшилась порівняно із 2013 роком на 7,76% та склала 79,75%. Водночас частка великих за розміром підприємств ресторанного господарства залишається мізерною. Впродовж 2013-2016 рр. в країні функціонувало лише одне велике підприємство ресторанного господарства (секція І "Тимчасове розміщування й організація харчування" за КВЕД-2010). Разом з тим, слід

значити, що у 2017 році в Україні здійснювали діяльність у сфері ресторанного господарства 2 великі підприємства. У 2017 році частка великих та середніх за розміром підприємств ресторанного господарства склала 3,60%, що на 0,13% менш у порівнянні із 2016 роком.

Домінування малих підприємств (переважно навіть мікропідприємств) були, передусім, обумовлені перевагами, що за положеннями Податкового кодексу України [156], відповідно якому суб'єкти господарювання можуть застосовувати спрощену систему оподаткування, обліку та звітності. Перевагою малого та середнього бізнесу в ресторанному бізнесі є державні програми підтримки й розвитку. Так, наприклад в Україні активно реалізується європейська програма підтримки малого та середнього бізнесу «Competitiveness of Small and Medium Enterprises (COSME)», яка об'єднує комплекс тематичних проектів і програм на період з 2014 до 2020 рр. із загальним бюджетом 2,3 млрд євро. Перелік програм, що визначаються Європейською комісією, щороку змінюється та викладається в окремому документі – Робочій програмі, яка на 2017-й р. складається із 22 підпрограм за трьома напрямками: полегшення виходу на зовнішні ринки; поліпшення умов для конкурентоспроможності; формування культури ведення бізнесу. Серед цих програм, наприклад: Європейська мережа підприємств EEN, Еразмус для молодих підприємців, Інтернаціоналізація кластерів МСП, Розвиток туризму, Полегшення доступу до державних закупівель, тощо [122].

Досліджуючи структурні трансформації ресторанного господарства Г. Пятницька, О. Григоренко та В. Найдюк пояснюють загальне зростання кількості підприємств ресторанного господарства розвитком підприємств ресторанного господарства у складі підприємств інших (відмінних від ресторанного господарства) видів економічної діяльності та визначають наступні основні причини даної динаміки [152, с. 39]:

- 1) застосування інсорсингового підходу, коли йдеться про організацію харчування за місцем роботи, навчання, лікування тощо, який притаманний

підприємствам сфер освіти, охорони здоров'я, деяким промисловим підприємствам, тощо;

2) диверсифікація бізнесу з метою забезпечення більш ефективного внутрішнього розподілу капіталу на підприємстві, максимізації його прибутків та зменшення ризику втрат. Прикладами підприємств, що здійснюють діяльність у сфері ресторанного господарства зв'язаної (спорідненої) диверсифікації є підприємства оптової (гуртової) та роздрібної торгівлі продовольчими товарами, сільськогосподарські підприємства, підприємства сфери готельного господарства тощо.

Досліджуючи сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні, звичайно необхідно зупинитися і на економічних показниках (табл. 2.2). Одним із показників, що характеризує результативність діяльності підприємств ресторанного господарства є обсяг реалізації товарів та послуг, який, у період 2015-2017 рр. демонструє позитивну динаміку.

Так, відповідно даних, наведених в табл. 2.1, обсяг реалізованої продукції у 2017 році склав 28554,8 млн.грн., що на 5471 млн.грн. більш порівняно із 2016 р. та на 70,71% більш у порівнянні із 2014 роком. Така динаміка свідчить про збільшення витрат споживачів на харчування поза домом. Аналізуючи обсяг реалізованої продукції у розрахунку на 1 підприємство ресторанного господарства, слід зазначити також зростання даного показника у 2017 році на 10,89% порівняно із 2016 роком, що обумовлено перевищенням темпів росту обсягів реалізованої продукції над темпами росту кількості підприємств ресторанного господарства.

Відповідно даних, наведених в табл. 2.2 на підприємствах ресторанного господарства відмічається зниження вартості основних засобів у 2017 р. 9061,7 млн.грн. порівняно із 2016 р., що здебільшого обумовлено високим рівнем зносу обладнання. За даними Державного комітету статистики України в галузь ресторанного господарства знос основних засобів поступово зростає. Так, якщо у 2015 році знос складав 35,6%, то у 2016 році вже 41,9% [55]. Це досить гостро ставить перед підприємствами ресторанного господарства питання оновлення основних засобів.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники розвитку ресторанного господарства в Україні за 2012-2017 рр. (побудовано автором на основі даних [50])

Основні економічні показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Відхилення, +/-		Темп зміни, %	
						2017 р. від 2014 р.	2017р. від 2016 р.	2017 р. до 2014 р.	2017р. до 2016 р.
Обсяг реалізованої продукції товарів, послуг, млн.грн.	16726,9	14346,3	18250	23083,8	28554,8	11827,9	5471	170,71	123,70
Обсяг реалізованої продукції у розрахунку на 1 підприємство ресторанного господарства, млн.грн.	1,52	1,82	2,37	3,53	3,91	2,39	0,38	257,14	110,89
Власний капітал, млн. грн.	13786	3333,9	-3117,3	-6205,5	-3797,1	-17583	2408,4	-27,54	61,19
Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	-1416,7	-6641,9	-6874,9	-1983,1	1743,1	3159,8	3726,2	-123,04	-87,90
Рентабельність (збитковість) реалізації, %	-8,47	-46,30	-37,67	-8,59	6,10	14,57	14,70	-72,07	-71,06
Чистий прибуток (збиток) у розрахунку на 1 підприємство ресторанного господарства, млн.грн.	-0,13	-0,84	-0,89	-0,30	0,24	0,37	0,54	-185,33	-78,79
Кількість найманих працівників, тис.осіб	129,9	99,3	85,5	88,7	89,7	-40,2	1	69,05	101,13
Продуктивність праці, млн.грн./чол.	128,77	144,47	213,45	260,25	318,34	189,57	58,09	247,22	122,32
Вартість основних засобів, млн. грн.	25571,8	19211	19958,6	21995,9	12934,2	-12638	-9061,7	50,58	58,80
Фондовіддача, млн.грн.	0,65	0,75	0,91	1,05	2,21	1,55	1,16	337,51	210,37

* складено за офіційними даними Державної служби статистики України [55] за видом економічної діяльності «Тимчасове розміщування й організація харчування» і без урахування АР Крим та частини зони проведення антитерористичної операції.

Проведене дослідження основних показників діяльності підприємств ресторанного господарства в Україні свідчить, що девальвація гривні у 2014 році негативно вплинула на формування прибутку підприємств ресторанного господарства. Так, прибуток підприємств ресторанного господарства мав негативну тенденцію зниження, що здебільшого обумовлено зростанням витрат на сировину для виготовлення страв, а також алкогольні напої. Разом з тим, позитивною є тенденція подолання збитковості підприємств ресторанного господарства у 2017 році. Якщо у 2015 році підприємствами ресторанного господарства України було отримано збиток у сумі 6874,9 млн.грн., то у 2016 році його величина значно скоротилася порівняно із 2015 роком (на 4891,8 млн.грн.) та склала 1983,1 млн.грн., то у 2017 році підприємствами ресторанного господарства було отримано чистий прибуток у сумі 1743,1 млн.грн.

Характерною рисою сьогодення, як зазначають М. Дядюк та О. Филипенко є те, «...що в умовах збереження істотних проблем і ризиків Україна здійснює політику дальшого поетапного приведення принципів господарювання до європейських норм, що справляє позитивний вплив на бізнес-клімат. Євроінтеграційний курс України – це насамперед комплекс викликів, на які необхідно шукати відповіді. Одним із них є необхідність підвищення рівня галузевої конкурентоспроможності підприємств вітчизняного ресторанного бізнесу в євроорієнтованому зовнішньому середовищі, зростання інвестицій у цей сектор економіки, зокрема пов'язаних з використанням європейських ресурсів. Основними галузевими проблемами, які стримують розвиток ресторанного ринку в Україні, є нижча рентабельність ресторанного бізнесу в порівнянні з іншими видами бізнесу (наприклад, торгівлею, рентабельність операційної діяльності якої у 2017 році склала 19,4%)» [64,с.78]. З метою дослідження динаміки рентабельності операційної діяльності складено діаграму (рис. 2.2).

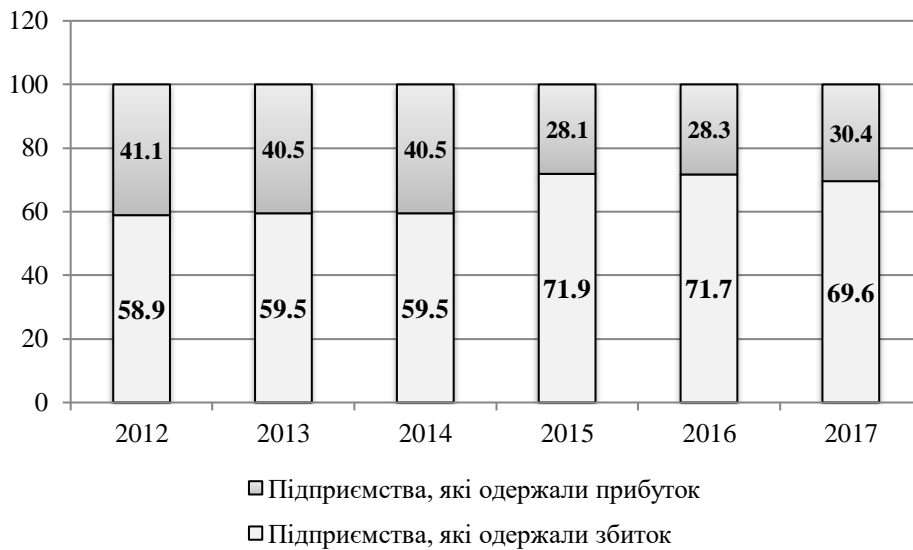


* - складено автором за даними Державної служби статистики України [55] без урахування АР Крим та частини зони проведення антитерористичної операції.

Рис. 2.2. Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств ресторанного господарства у 2013-2017 рр., %

Відповідно даних, наведених на рис. 2.2 починаючи з 2016 року результативність діяльності підприємств ресторанного господарства починаючи із 2016 року поступово підвищується. Так, якщо у 2014 році збитковість операційної діяльності підприємств ресторанного господарства складала 25,8%, то вже у 2016 її рівень значно знизився та склав 0,8%, а у 2017 році даний показник набув позитивного значення та склав 7,3%. Разом з тим, співставлення рівня рентабельності операційної діяльності підприємств ресторанного господарства із його рівнем в цілому за підприємствами економічної діяльності України дозволяє стверджувати про його відносно невисокий рівень. Порівняно із загальним рівнем рентабельності операційної діяльності підприємств України за видами економічної діяльності у 2017 році рівень рентабельності підприємств ресторанного господарства нижче на 1,6%, що свідчить про необхідність розробки основних шляхів щодо його підвищення.

Не дивлячись на позитивну тенденцію подолання збитковості та підвищення фінансового результату, кількість збиткових підприємств сфери ресторанного господарювання залишається значною (рис. 2.3).



* - складено автором за даними Державної служби статистики України [55] без урахування АР Крим та частини зони проведення антитерористичної операції.

Рис. 2.3. Структура підприємств ресторанного господарства за фінансовим результатом до оподаткування, у % до загальної кількості підприємств

Відповідно даних, наведених на рис. 2.3 кількість збиткових підприємств ресторанного господарства досягла «піку» у 2015 році, коли їх частка у загальній кількості підприємств ресторанного господарства склала 71,9%. Це цілком можна пояснити економічною та політичною кризою в країні. Починаючи з другої половини 2015 р., економіка України поступово перейшла до фази відновлення макроекономічної стабільності та зростання, що відповідно позитивно вплинуло на діяльність підприємств ресторанного господарства. Так, у 2016 році частка збиткових підприємств сфери почала поступово знижатися порівняно із 2015 роком і у 2017 році склала 69,6%. Безумовно, основною проблемою сфери ресторанного господарства на сучасному етапі залишається подолання збитковості більшості її суб'єктів господарювання, проте звертає увагу позитивна тенденція до зростання

кількості прибуткових (на 2,1%) та, відповідно зниження частки збиткових підприємств ресторанного господарства України.

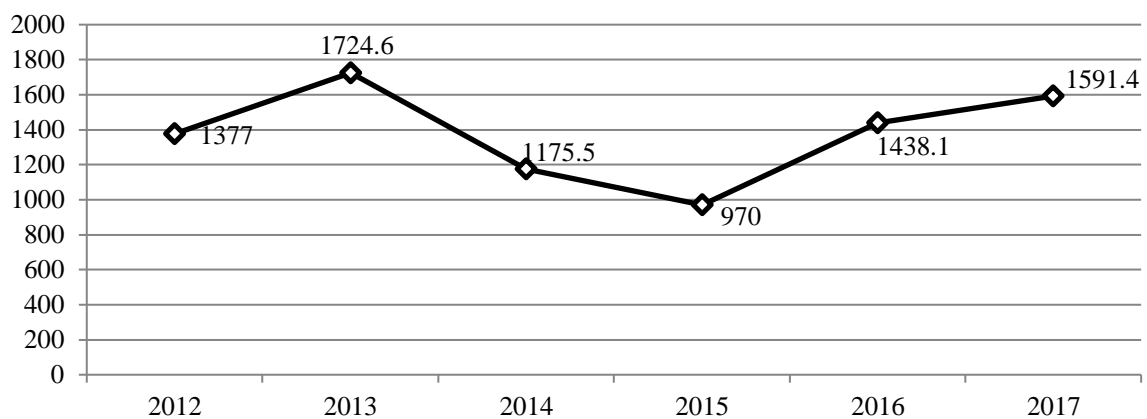
Досліджуючи тенденції розвитку власного капіталу (табл. 2.2) зазначимо, що його розмір протягом п'яти років поступово скорочується, так якщо у 2013 і 2014рр. відповідно 13786 млн.грн і 3333,9 млн.грн, то починаючи із 2015 року власний капітал підприємств ресторанного господарства має від'ємне значення, що свідчить про його нестачу. У 2017 році нестача власного капіталу підприємств ресторанного господарства склала 3797,1 млн. грн. Така негативна динаміка власного капіталу підприємств ресторанного господарства обумовлена скороченням розміру чистого прибутку та зниженням рівня рентабельності, оскільки розмір збитку впливає на нерозподілений прибуток і відповідно на розмір власного капіталу.

Результатом відновлення динамічного розвитку підприємств ресторанного господарства України після 2014 р. є позитивна тенденція зростання чисельності найманих працівників у сфері ресторанного бізнесу, що є результатом збільшення кількості підприємств у даній сфері. Аналізуючи динаміку кількості найманих працівників підприємств у сфері ресторанного господарства упродовж 2012-2017 рр. зазначимо, що тенденція їх скорочення аналогічна тенденціям кількості підприємств даної сфери. Так, якщо у 2013 році кількість найманих працівників у сфері ресторанного бізнесу складала 129,9 тис. осіб, то в 2015 році значно скоротилася порівняно із 2013 роком на 34,18% та склала 85,5 тис. осіб. Разом з тим, починаючи з 2016 року кількість найманих працівників у сфері ресторанного господарства почала поступово збільшуватися. Так, в 2017 р. кількість найманих працівників склала 89,7 тис. осіб, що на 1,13% більш ніж у 2016 р.

Стан розвитку будь-якої галузі економіки прямо залежить від грошових потоків. Не є виключенням і сфера ресторанного господарства. Як зазначають провідні фахівці в галузі оцінки тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства [30; 42; 50; 64; 152] інвестування в ресторанний бізнес є вигідним, оскільки період окупності складає лише 2,5 роки, а рівень рентабельності

коливається в діапазоні від 15-30%. В той же час порівнюючи з рентабельністю виробництва, де період окупності більше 6 років і рівень рентабельності від 3% до 4%, стає очевидним, що сфера ресторанного бізнесу дослідження є інвестиційно-привабливою для інвесторів[50, с. 146].

Позитивною тенденцією 2016-2017 рр. є приріст обсягу інвестицій в індустрію ресторанного бізнесу. До галузі виявляють певний інтерес великі українських та іноземні інвестори. Однією з тенденцій розвитку ресторанного господарства стає зростання частки мережевих проєктів. За різними оцінками, частка мережевих підприємств становить 25-35% підприємств ресторанного господарства і продовжує збільшуватися [42, с.303]. Динаміка інвестування в основний капітал підприємств ресторанного господарства в Україні наочно представлена на рис. 2.4.



* - складено автором за даними Державної служби статистики України [55] без урахування АР Крим та частини зони проведення антитерористичної операції.

Рис.2.4. Динаміка інвестицій в капітал підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області за період, млн.грн.

За даними Державного комітету статистики України в галузь ресторанного господарства у 2017 році було інвестовано 1591,4 млн.грн, що на 10,66% більш ніж у 2016 році. Загальний розмір інвестицій протягом 2015-2017 рр. поступово збільшується. Це дозволяє зробити висновок про високу інвестиційну привабливість галузі ресторанного господарства для інвесторів. Для збереження даної тенденції керівництву підприємств ресторанного

господарства потрібно поставити головний акцент на впровадження інноваційних проектів та нових форматів організації діяльності підприємств ресторанного господарства, як основного чинника забезпечення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу зазначимо, що зниження підприємницької активності підприємств ресторанного господарства у період 2014-2015 рр. обумовлена зниженням попиту на ресторанный послуги в результаті складного етапу розвитку економіки країни, сприяло активізуватися. Про це свідчить позитивна динаміка основних показників фінансово-економічної діяльності підприємств ресторанного бізнесу у 2017р.

Ураховуючи, що кожний регіон країни має різні структурні показники діяльності підприємств ресторанного господарства, що пов'язано перш за все з економічної та фінансовою стійкістю регіону, актуалізується питання дослідження структури закладів підприємств ресторанного господарства у найбільших та економічно розвинених регіонах, оскільки дані регіони формують та визначають основні тенденції розвитку всієї галузі ресторанного бізнесу в Україні (рис.2.5).

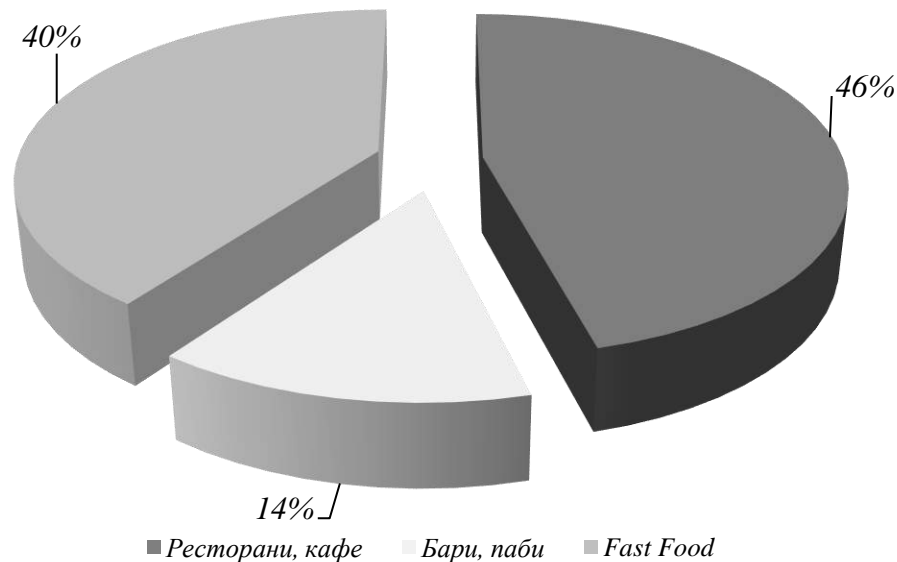


Рис. 2.5. Структура закладів підприємств ресторанного господарства у найбільших містах України (Києві, Львові, Одесі, Харкові, Запоріжжі та Дніпрі) у 2017р.,% (побудовано автором на основі даних [139])

Аналіз представленої на рис 2.5 узагальненої структури підприємств ресторанного господарства у найбільших містах України, а саме: в Києві, Львові, Одесі, Харкові, Запоріжжі та Дніпрі дозволяє зробити висновок про те, що найбільша питома вага характерна для закладів типу «ресторани і кафе» – 46%, питома вага закладів типу «бари та паби» у загальній структурі складає 14%, «Fast Food» – 40%.

Аналізуючи розвиток сфери ресторанного господарства у територіальному зрізі (рис.2.6), слід відзначити, що структура закладів у кожному місці має певні особливості, а кількість закладів ресторанного господарства визначається розвиненістю туристичної інфраструктури регіону.

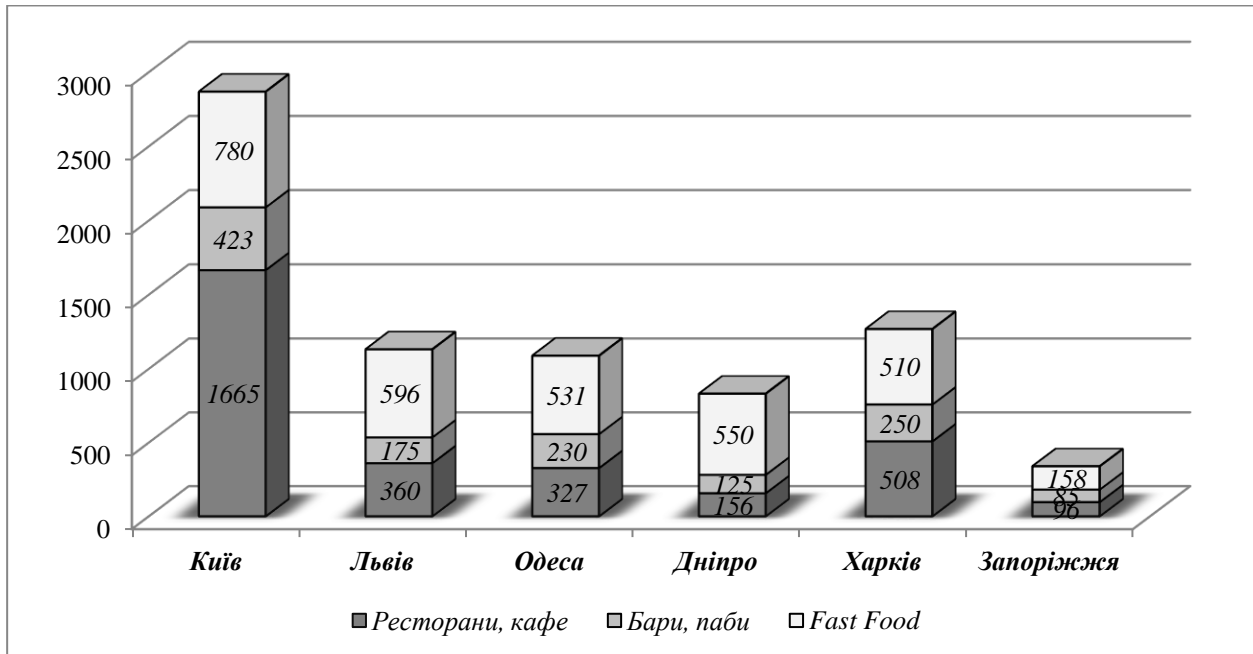


Рис. 2.6. Кількість підприємств ресторанного господарства у найбільших містах України у 2017р., один.

У структурі закладів ресторанного господарства міста Києва переважає кількість ресторанів та кафе (1665 один.), кількість барів і пабів складає 423 один., а закладів Fast Food – 780 один. На другому місці за кількістю закладів ресторанного господарства приходиться на місто Харків. Де ресторани і кафе становили 508 один, бари і паби 250 один., а на Fast Food приходиться 510 один. На третьому місці знаходиться місто Львів за кількістю закладів ресторанного господарства, а саме ресторанів і кафе визначено 360 один, барів і

пабів 596 один., а закладів Fast Food – 596 один. У місті Одеса найбільша частка закладів припадає на Fast Food - 531 один., ресторанів і кафе визначено 327 один., а барів і пабів 230 один. У структурі закладів міста Дніпро також переважають підприємства Fast Food – 550 один, ресторани і кафе становлять 156 один., а бари і паби 125 один. На останньому місці за кількістю закладів ресторанного господарства встановлено у місті Запоріжжя, де ресторанів і кафе визначено 96 один., барів і пабів 85 один, а закладів Fast Food – 158 один.

Сьогодні ресторанний бізнес в Україні є найбільш динамічно розвинутим і високоприбутковим, а, отже, перспективним для інвестицій і привабливий для підприємців сегмент вітчизняного ринку послуг. Бурхливі темпи зростання сфери громадського харчування, прискорений темп сучасного життя, зростання рівня загальної культури населення в нашій країні призвели до того, що в даному сегменті ринку загострилася конкуренція. Перед вітчизняними підприємствами ресторанного господарства гостро постало питання забезпечення адаптації до умов динамічного зовнішнього середовища та розробки дієвих способів задоволення мінливих споживчих запитів та вимог.

Головним інструментом, за допомогою якого сучасне підприємство ресторанного господарства може адекватно реагувати на зміни та прилаштовувати свою діяльність під зазначені умови господарювання є якісна конкурентна стратегія, яка в умовах сучасного конкурентного середовища повинна враховувати інноваційний аспект. Оскільки різного роду інновації надають певні переваги як суб'єкту господарювання сфери ресторанного бізнесу (виробникам продукції та послуг ресторанного господарства), так і їх клієнтам (споживачам продукції та послуг підприємства ресторанного господарства). Слід повністю підтримати погляд М. Гінда, який зазначає: «... незважаючи на нестабільний економічний стан в українському суспільстві, заклади харчування користуються значним попитом порівняно з іншими місцями відпочинку чи засобами організації різноманітних заходів. Гнучка політика ресторанних підприємств дозволяє задовольнити бажання усіх людей. Але на фоні конкуренції, яка виникає в ресторанному бізнесі, все частіше

постає питання відходу від традиційних методів обслуговування, кухні, розважальних заходів та очікуваного контингенту споживачів» [42, с. 301].

Постійний динамізм розвитку ринкових відносин і посилення конкуренції об'єктивно вимагають особливої уваги до проблем розвитку ресторанного господарства на інноваційній основі, оскільки застосування у практику прогресивних форм і методів обслуговування, формування нових видів послуг визначає перспективи діяльності суб'єктів господарювання у ресторанному господарстві.

Досліджуючи сучасні тенденції інновацій в ресторанному бізнесі можна стверджувати, що на сьогодні спостерігається свого роду «бум» технологій виготовлення ресторанних страв. При приготуванні страв використовують нові види технологічної обробки (технологію Termomix, технологію вакуумного маринування, технологію низькотемпературної обробки, молекулярну дистиляцію, аромодистиляцію), нові види устаткування, для виготовлення страв функціонального призначення застосовують інноваційні біологічно активні добавки на основі рослинної і іншої сировини [14].

В умовах обмеженості фінансових ресурсів вітчизняні ресторатори адаптують українські рецепти та при формуванні меню зміщують акценти на застосування інгредієнтів зібраних з приватних ферм. Найяскравішою тенденцією сучасного українського ресторанного бізнесу у 2017 році є зміцнення акцентів на «здорове харчування». Широкого поширення набуває філософія «повільної їжі» або гастрономічна концепція «слоу фуд» (англ. slow food – повільна їжа), що має на увазі задоволення смачними і корисними стравами. Відповідно концепції «слоу фуд» овочі та фрукти піддаються мінімальній тепловій обробці, щоб зберегти натуральний смак [225]. Саме поняття «слоу фуд», тобто їжа, знайдена в радіусі 30 км, була амбіцією найвідомішого французького шефа Алана Дюкасса. Тепер цей здоровий напрямок набуває активного розвитку в українському ресторанному бізнесі [1; 14; 225; 242]. Завдяки цій тенденції на вулицях міст з'являються нові типи

підприємств ресторанного господарства: салат-бари, суп-кафе, а кількість закладів, що пропонують вегетаріанські страви збільшується.

Мода на «здорове харчування» обумовлює поширення уваги рестораторів на пошуку нових гастрономічних детермінантів відповідно вимог та запитів споживачів. Так, сьогодні спостерігається тенденція збільшення кількості ресторанів, в яких подають безглютеновий хліб і десерти [49]. Основний тренд в напоях останніх років - крафт. В меню закладів ресторанного господарства з'явилася велика кількість крафтового бренді, віскі, джина, інших напоїв [1].

Підвищений інтерес до смачного та здорового харчування вплинув на появу нових напрямків в ресторанному бізнесі. За останній рік став популярним формат «open kitchen» або «відкритих кухонь», коли відвідувачі можуть спостерігати за процесом приготування, оцінювати якість продуктів і рівень майстерності кухаря. Безумовно, даний інноваційний напрямок розвитку сфери ресторанного бізнесу заслуговує на увагу. Оскільки клієнти бачать весь робочий процес зсередини, вони не сумніваються в свіжості продуктів і якості роботи персоналу. До того ж, очікування в ресторані проходить набагато цікавіше, ніж просто вид з вікна або екран телевізора [268].

Умови і ритм життя великих міст диктують особливі правила. У людей не завжди є вільний час на повноцінні обіди і ланчі, тому і зростає популярність пересувних закладів, які пропонують якісну вуличну їжу на рівні традиційних закладів. Виражає тенденція розвитку фудтраків («кафе на колесах») різного типу: кав'ярні, морозиво, кондитерські, гриль-бари, традиційні фастфуди, піцерії і навіть пересувні пивоварні.

Сучасні фудтракі – це повністю обладнані автомобілі з приготування та продажу їжі на винос, в яких дійсно приємно купувати. Слід зазначити, що сам фудтрак ще є пересувною рекламою бренду і головним плюсом такого бізнесу є можливість зміни локації, в залежності від щільності вуличного потоку і часу доби [1].

Широке різноманіття різних видів закладів ресторанного господарства безумовно загострює конкуренцію у даній сфері. Ресторанний бізнес складається

з тисячі дрібниць, де будь-який найменший нюанс грає свою вирішальну роль. Для успішного ресторанного бізнесу рестораторам просто необхідно максимально використовувати потенціал свого закладу і одночасно керувати різними каналами взаємодії з клієнтами. З метою підвищення лояльності споживачів, кожен сучасний ресторатор прагне підвищити рівень якості обслуговування з найменшими витратами. Формування конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства здійснюється на основі пошуку інноваційних детермінантів як в кулінарній майстерності, так і в техніці обслуговування, що значно підвищує імідж підприємства ресторанного бізнесу та сприяє зміцненню рівня його конкурентоспроможності.

Заслужують на увагу, розвиток та впровадження інноваційних технологій с сфері ресторанного господарства: інтерактивне (електронне) меню, екрани-планшети на столах, сенсорні дисплеї, застосування QR-коду, технології LED оповіщення, харчові 3-D принтери, сенсорні виробники їжі, використання тривимірних проєкцій і відео-меппінга для демонстрації приготування страв, автоматизація та інформатизація процесів на підприємствах, використання web- і телекомунікаційних технологій тощо [1, 15]. Безумовно, дані інноваційні технології можуть застосовувати не всі підприємства ресторанного господарства, а тільки ті, які мають значні фінансові ресурси. Ресторатори з метою підвищення конкурентоспроможності ресторанного закладу винаходять альтернативні шляхи залучення фінансових ресурсів з метою інвестування в інноваційні технології. Оскільки, тільки інноваційно-орієнтоване підприємство може забезпечити успіх у конкурентній боротьбі. Охарактеризуємо найбільш яскраві, на наш погляд, сучасні інноваційні технології в ресторанному господарстві.

Заслужує на увагу інноваційний продукт «Breadcrumb». Даний додаток для iPad здатний працювати у режимі реального часу та дозволяє переглядати таблиці, каталоги меню на ім'я і інгредієнтів, відстежувати процеси продажів, відкривати столи, формувати, відправляти замовлення на кухню. Завдяки такій

інновації в підприємствах ресторанного господарства значно покращився сервіс та істотно прискорився процес обслуговування [58; 64].

Науково-технічний прогрес обумовив тенденцію впровадження в закладах ресторанного бізнесу електронного та інтерактивного меню. Електронне меню є аналогом паперового, який дозволяє власнику закладу в будь-який момент легко додати або виключити з асортименту необхідну страву або напій. При цьому більше не потрібно витратити час і гроші на дорогі послуги дизайнерів і друкарень кожен раз, коли потрібно доповнити або видозмінити меню [14; 151]. Електронне меню супроводжується фотографією страви, а також містить перелік інгредієнтів, які входять до її складу. Сформувавши замовлення, відвідувач надсилає його по безпроводній мережі на кухню ресторану. Електронне меню, як система автоматизації для закладів ресторанного господарства робить процес вибору страв максимально простим і зручним. Такий інноваційний продукт можна порівняти з грою, що дозволяє: підібрати з карти вин закладу вино за ціною, роком, регіону, букету, а потім до нього відповідне блюдо; підрахувати калорійність тих чи інших страв; при виборі страв, дозволяє відразу бачити остаточний чек замовлення. Електронне меню є каналом зв'язку між відвідувачами і рестораторами, оскільки дозволяє швидко редагувати меню і вносити в нього нові страви, дозволяє підвищити якість обслуговування та збільшити кількість постійних відвідувачів закладу. У системі ведеться детальна статистика замовлених страв. Ресторатор в будь-який момент може переглянути оброблені замовлення, що сприяє оптимізації закупівлі продуктів і спрощує їх зберігання.

Своєю чергою, винахід QR-коду (з англійської «quick response» - «швидкий доступ») сприяв відкриттю нових необмежених можливостей для on-line взаємодії підприємств ресторанного господарства і споживачів. У маленькому квадратному лабіринті QR-коду можна запрограмувати всі відомі інновації ресторанного бізнесу, а також безліч нових можливостей.

QR-код, розміщений на врученому клієнту рахунку, являє собою креативний рекламний хід. У яскравому квадратику можна закодувати історію

підприємства ресторанного господарства, походження, вік, авторство унікальних деталей інтер'єру і картин. Відвідувачі ресторанного закладу із задоволенням вивчать меню закладу з докладною інформацією про кожну страву: склад і походження інгредієнтів, етапах і способах обробки, калорійності. За допомогою QR-коду підприємство ресторанного господарства може оповіщати своїх клієнтів про акції, лотереї, розіграші, активізувати різні програми лояльності, влаштовувати голосування, проводити інтерактивні опитування і швидко отримувати відгуки від клієнтів [151].

Одним з сучасних напрямків інноваційних технологій в ресторанному бізнесі є технології LED оповіщення. Дана технологія дозволяє полегшити процес організації роботи підприємства ресторанного господарства, зробити його більш зрозумілим і ненав'язливим. Інтеграція технології LED оповіщення дозволяє своєчасно оповіщати персонал підприємства ресторанного закладу про виконані завдання, наприклад, готовність страви, готовність до використання посуду, тощо. LED технології дозволяють розташувати світлове освітлення в ресторанному закладі таким чином, щоб не вторгтися в атмосферу столового залу, як це відбувається при використанні звукового оповіщення. Дана інновація дозволяє зберегти невимушену атмосферу закладу і створити репутацію «дорогого» ресторану.

Новинкою в системі управління якістю на підприємстві ресторанного господарства є інноваційний винахід, розроблений компанією Sealed Air - система web-моніторингу яка здатна фіксувати порушення в роботі працівника, реєструвати будь-яке недотримання санітарних норм і правил безпеки [1]. Завдяки цій технологічній розробці керівництво має можливість оцінити рівень підготовки та компетентності персоналу підприємства ресторанного господарства.

Узагальнюючи результати дослідження сучасних інноваційних трендів у сфері ресторанного господарства вважаємо за доцільне класифікувати інновації за двома напрямками – технічні та організаційно-технологічні (рис. 2.7).



* у дужках позначено функцію підприємства ресторанного господарства, у реалізації якої задіяна і-та інновація: **В** - виробництво; **Р** – реалізація; **С** – споживання.

Рис. 2.7. Комплекс інновацій для формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства (авторська розробка)

Таким чином, в умовах підвищеного динамізму зовнішнього середовища та зростаючих темпів зміни споживчих запитів та переваг успішна реалізація конкурентної стратегії можлива тільки на основі інноваційної орієнтації підприємства ресторанного господарства. Оскільки, як показано на рис 2.7, кожна інновація задіяна у реалізації певної функції підприємства ресторанного господарства. Як показало проведене дослідження, на сучасному етапі науково-технічного прогресу існує значна кількість технологічних та організаційно-технічних інновацій, впровадження яких в діяльність підприємства ресторанного господарства безумовно буде сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності не тільки окремого закладу ресторанного бізнесу, а й в цілому сфері ресторанного господарювання.

Узагальнюючи результати проведеного статистичного дослідження слід зазначити, що сучасний стан розвитку галузі ресторанного господарства характеризується зниженням купівельної спроможності населення, зміною смаків і потреб споживачів, загостренням конкурентної боротьби, тиском політичної ситуації в країні, недосконалістю інституціонального середовища, появою нових форматів підприємств ресторанного господарства. Вивчення історичних аспектів становлення та розвитку ресторанного бізнесу дозволило встановити, що для кожного етапу характерний певний акцент в організації харчування відповідно зміни національних традицій, вимог та запитів споживачів. На сьогодні ресторанний бізнес представлений великою різноманітністю типів закладів. Разом з тим, для підприємств даної сфери характерна висока ймовірність появи нових ринкових загроз, пов'язаних з геополітичною нестабільністю та складностями економічного характеру, недосконалістю законодавчого та нормативно-правового поля ведення бізнесу в Україні.

З метою підвищення конкурентоспроможності, вітчизняні ресторатори активно вивчають нові тенденції, для розвитку ресторанного бізнесу, що відбуваються на вітчизняних і світових ринках ресторанного бізнесу, розробляють нові інноваційні ідеї для підвищення лояльності клієнтів, впроваджують інноваційні технології. Оскільки основними критеріями конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства є: якість кухні, рівень сервісу та своєчасність виготовлення страв, впровадження інноваційних технологій виробництва та обслуговування дозволяє забезпечити відповідність даних критеріїв до вимог та запитів споживачів. Сформований в результаті дослідження комплекс інновацій (технічних та організаційно-технологічних) є інформаційним базисом формування інноваційно-орієнтованої конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства.

Все це зумовлює необхідність формування ефективної системи управління підприємствами ресторанного господарства у сучасних умовах глобальної конкуренції. Інтеграція України у Європейський простір та високий динамізм процесів світової системи господарювання призводять до

необхідності вирішення проблем забезпечення стійкості підприємств в стратегічній перспективі. Тому постає актуальним визначити фактори, стан яких позитивно або негативно впливає на розвиток підприємств ресторанного господарства та своєчасно приділяти їм увагу.

2.2. Оцінка впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства

Сфера ресторанного господарства відновлюється після кризи розвивається і змінюється, набуває унікальних рис. Разом з тим, в умовах динамічного зовнішнього середовища підприємства ресторанного господарства, повинні не тільки концентрувати увагу на внутрішньому середовищі, а мати ефективну стратегію, яка дозволяла б їм встигати за змінами, що відбуваються в їх оточенні, одночасно зберігаючи при цьому ринкові позиції. Оскільки, як досить доречно зазначають ряд вчених [8,с.28; 107,с.78; 148,с.113; 160,с.59; 184,с.317]: «...зовнішнє середовище є джерелом, що забезпечує організацію ресурсами, необхідними для підтримки її на належному рівні. Оскільки між організацією і зовнішнім середовищем постійно відбувається інформаційний та ресурсний обмін. Саме зовнішнє оточення середовища диктує стратегію і тактику підприємства».

Вивчення економічної літератури свідчить, що саме поняття «зовнішнє оточення підприємства» вперше було розглянуто А. Богдановим і Л. Фон Берталанфі в першій половині двадцятого століття. Разом з тим, значення зовнішнього середовища для суб'єктів господарювання було усвідомлено тільки в 50-і роки в умовах кризової економіки. З того моменту будь-яке підприємство стала розглядатися як єдине ціле, що складається з взаємозв'язаних частин, які, своєю чергою взаємодіють із зовнішнім світом[129,с.287]. Сучасне зовнішнє середовище не стаціонарне, воно змінюється і розвивається динамічно. Вітчизняні і закордонні вчені правомірно

називають його бурхливим і безперервним [234;244]. Динамічні зміни факторів зовнішнього середовища вимагають постійного та систематичного його дослідження [232,с.428].

Глобалізація, динамізм та невизначеність зовнішнього середовища, конкуренція, високі очікування та вимоги споживачів щодо високої доданої вартості товарів та послуг— це основні характеристики сучасного зовнішнього середовища [246,с.381]. Вданих умовах саме здатність суб'єктів господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на динамічні зміни факторів зовнішнього середовища, виявляти загрози та потенційні можливості зовнішнього середовища є запорукою збереження стабільної позиції на ринку, та, багато в чому визначає рівень їх конкурентоспроможності. У даному контексті слід повністю підтримати погляд зарубіжного вченого Л. Мелек, який відзначає, що «...дослідження факторів зовнішнього середовища в контексті аналізу конкурентоспроможності надає важливу інформацію про основні проблеми в регіоні, з одного боку, та розвиток потенціалу конкурентоспроможності підприємства з іншого» [250].

Цільова спрямованість підприємств ресторанного господарства на утримання постійних клієнтів та залучення нових, підвищення рівня їх лояльності обумовлює необхідність своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища. Ресторанний бізнес досить чутливий до економічних і соціальних тенденцій, таких як: зростання цін на продукти харчування, зміни споживчих витрат через зниження доходів домогосподарств та зміною пріоритетів споживачів у напрямок здорового харчування [245, с.139]. В даних умовах, саме ретельно продумана та вміло реалізована стратегія, яка комплексно враховує наявні можливості та загрози зовнішнього середовища, наявні конкурентні переваги та ключові фактори успіху є єдиним дієвим способом відповіді на зростання конкуренції. За таких умов актуальності набувають питання оцінки сприятливості зовнішнього середовища для формування конкурентного середовища підприємств ресторанного господарства.

Питання аналізу зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства є предметом активних наукових дискусій. Різноманітні питання досліджень з цієї проблематики висвітлено в працях зарубіжних та вітчизняних вчених. Дослідження В. Полонець [157,с.48] присвячено обґрунтуванню доцільності використання PEST- і SLEPT-аналізів у стратегічному маркетингу. Наукові дослідження Н. В. Боровського [27,с.326] присвячені дослідженню впливу факторів макросередовища на розвиток підприємств громадського харчування, підсумком яких є виявлення основних перешкод, які суттєво гальмують розвиток даної галузі. У роботі Н.В.Лепетюха, Т.О. Артекової [116,с.416] проаналізовано методи оцінки впливу макросередовища на результати діяльності суб'єктів господарювання та сформовано перелік можливих факторів впливу макросередовища на діяльність підприємства харчової промисловості.

Вчасний та об'єктивний моніторинг загроз із боку зовнішнього середовища на діяльність підприємства та прийняття відповідних управлінських рішень забезпечує підприємству належну фінансово-економічну стійкість та бажаний рівень конкурентоспроможності [116,с.415]. Ефективність реалізації конкурентної стратегії будь-якого суб'єкта господарювання може бути забезпечена при умові збалансованості внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища, основними ознаками якого є складність та динамічність. Слід зазначити, що ступінь впливу зовнішнього оточення на діяльність підприємств різних сфер економічної діяльності неоднаковий. Це обумовлено як відмінностями в сферах діяльності, так і внутрішнім потенціалом господарюючих суб'єктів [64, с. 235].

В сучасній вітчизняній та зарубіжній економічній літературі накопичено широкий арсенал методів стратегічного аналізу і оцінки зовнішнього середовища підприємства (Додаток В.,табл.В.1), кожен з яких має певні особливості. Разом з тим, практичний досвід свідчить, що підходи та методи, які використовують підприємства для здійснення стратегічного аналізу

зовнішнього середовища, не завжди відповідають їх потребам; часто вони не відображають зміни, які насправді відбуваються у ньому.

Будь-який бізнес на міжнародному або місцевому ринку розвивається у площині безпосереднього впливу політичних (P), економічних (E), соціальних (S) та технологічних (T) факторів [66,с.1438]. PEST-аналіз – це метод, на основі якого підприємство може оцінювати основні зовнішні чинники, які впливають на його діяльність з метою забезпечення конкурентоспроможності. Перевагою даного методу є: простота заповнення, відсутність обмежень по кількості факторів, які самостійно вибираються і оцінюються експертами [270,с.48].

З метою визначення широкого спектру сил змін зовнішнього середовища, і, встановлення переліку можливостей, які вони представляють для підприємства ресторанного господарства, при формуванні моделі PEST-факторів слід акцентувати увагу на наступних ключових аспектах [20,с.43]: 1) системний аналіз ключових зовнішніх чинників (політичних, економічних, соціальних та технологічних) дозволяє сформуванню узагальнену модель взаємозв'язків для прийняття стратегічних рішень; 2) PEST-аналіз – це стратегічний маркетинговий інструмент, який використовується для оцінки зовнішнього середовища, ринків конкретного продукту чи бізнесу в певний період. Разом з тим, універсального для всіх підприємств набору PEST-факторів не існує. Для кожного конкретного підприємства є фактори, врахування сили впливу яких дозволяє використовувати наявні можливості, а також підготуватися до вірогідних або неминучих негативних подій.

Вивчення групи політичних факторів ґрунтується на виявленні основних факторів та аналізу тенденцій зовнішньої та внутрішньої політики. Основними політичними чинниками, які негативно впливають на розвиток суб'єктів господарювання є загострення політичної ситуації в Україні, недосконалість законодавства у сфері регулювання діяльності підприємств ресторанного господарства. У всьому світі діяльність підприємств повинна здійснюватися у відповідності до правових вимог. Дані норми стосуються стандартів заробітної плати, гігієни та якості харчових продуктів. Тип політичного режиму, політична

стабільність в країні, є визначальними факторами при залученні інвестицій для розвитку підприємств ресторанної сфери.

Отже, при дослідженні політико-правового середовища слід визначити позиції законодавчих, адміністративних та державних органів щодо інтересів підприємств сфери ресторанного господарства, враховувати можливу політичну протидію опозиції щодо діючого уряду, прогнозувати можливі зміни в урядовій політиці тощо.

Вивчення економічних факторів дозволяє з'ясувати, як формуються і розподіляються ресурси підприємства ресторанного господарства в умовах зміни зайнятості, доходів споживачів, тарифів на комунальні послуги та електроенергію, коливання валютних курсів та інших чинників. На наш погляд, одним із ключових чинників у даній групі є рівень доходів населення. У даному аспекті, звертає на увагу вислів В. М. Трайно: «... попит на послуги – це потреба, яка підкріплена купівельною спроможністю. А отже, частота відвідування закладів ресторанного господарства значною мірою залежить від доходів населення» [194,с.363]. За даними Державної служби статистики України заробітна плата має тенденцію до зростання (рис. 2.8), проте її рівень є досить низьким. У 2017 році її середній розмір склав 7104 грн., що на 37,06% більш порівняно з минулим роком [55].

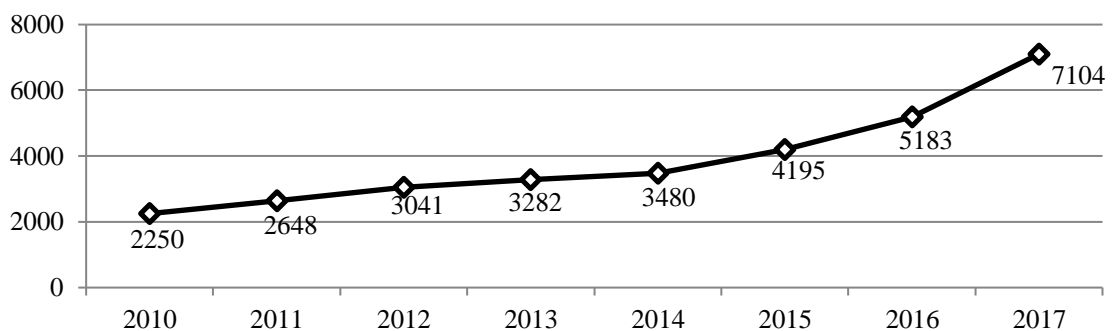


Рис. 2.8. Динаміка середньої заробітної плати в Україні, грн.(побудовано автором за даними Державної служби статистики України[55])

Аналіз комплексу соціальних чинників повинен бути спрямований на оцінку впливу на діяльність підприємств ресторанного господарства соціальних

явищ і процесів у суспільстві. Харчування людей будь-якої країни пов'язане з низкою чинників [222,с. 34]: соціальні стандарти та базові цінності населення, статус зайнятості, рівень освіти, зміна акцентів у харчуванні, культурні відмінності, пріоритети споживачів щодо стилю обслуговування та формату відпочинку, інші.

Нестабільність розвитку вітчизняної економічної системи, кризові явища в економіці, військові події в країні віддзеркалюються на поведінці домогосподарств та прийнятті ними економічних рішень [155,с.303]. За даними Головного управління статистики у Харківській області [44], частка витрат домогосподарств на ресторани та готелі у сукупних витратах скоротилася з 2,1% у 2015 році до 1,6% у 2016 році (рис. 2.9). Така негативна тенденція здебільшого обумовлена надзвичайно високою часткою витрат домогосподарств у 2016 році на продукти харчування та безалкогольні напої (48,4%) та високими тарифами на оплату житла, комунальних продуктів та послуг (17,7%).

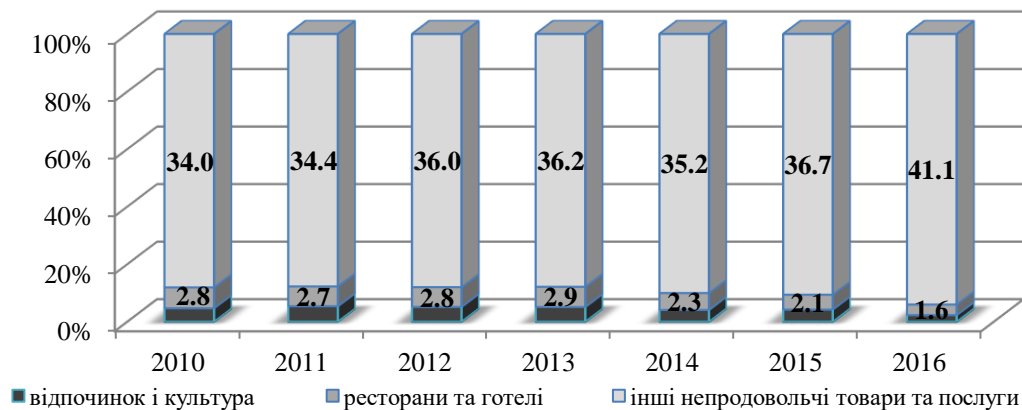


Рис. 2.9. Структура витрат домогосподарств Харківської області на непродовольчі товари та послуги (побудовано автором за даними Головного управління статистики у Харківській області [44])

Сучасні трансформаційні процеси в економічній системі України посилюють значимість фінансового благополуччя домашніх господарств як для сталого розвитку вітчизняної економіки [32], так і для розвитку сфери ресторанного господарства. Разом з тим, дослідження очікувань домашніх

господарств та їхньої оцінки поточного стану економіки і свого добробуту, яке щомісяця здійснює GfK Ukraine свідчить, що в лютому 2018 року споживчі настрої українців погіршилися: індекс споживчих настроїв (ICN) склав 55,4, що на 4,2 п. менше, ніж у січні 2018 року. Погіршилися майже всі складові індексу, за винятком очікувань щодо безробіття та девальвації. Про це свідчать дані дослідження споживчих настроїв в Україні [180]. Аналітики GfK Ukraine пояснюють дану негативну тенденцію: «...індекс споживчих настроїв у лютому 2018 року впав до рівня березня 2017 року, таким чином втративши набір висоти за період з травня по листопад 2017 року. Головним фактором падіння є зменшення індексу очікуваного розвитку економіки країни впродовж найближчих п'яти років» [180]. Безумовно, така динаміка індексу споживчих настроїв має негативний вплив на діяльність підприємств ресторанного господарства.

Вивчення технологічної групи факторів дозволяє визначити технологічні можливості розвитку галузі ресторанного господарства. Технологія постійно змінюється. Це означає, що ресторанний бізнес повинен змінюватися. Технології – це корисний інструментом для досягнення ринкової переваги підприємства ресторанного господарства. Від ступеню їх впровадження залежить споживча лояльність клієнтів. Розвиток технологій впливає на ресторанний бізнес у трьох напрямках [22,с.33]: 1) виробництво; 2) працівники; 3) маркетинг.

Технологічні чинники безпосередньо впливають на вдосконалення технологій приготування справ та організацію реалізації продукції та обслуговування відвідувачів у сфері ресторанного бізнесу. Впровадження нових технологій має як позитивні так негативні наслідки для працівників підприємств ресторанного бізнесу. З одного боку, нові технології сприяють поліпшенню умов та безпеки праці, з іншого – загрожують втраті працівником робочого місця через автоматизацію основних бізнес-процесів. Нові технології змінюють способи та форми просування споживчої цінності клієнтам.

З метою визначення переліку PEST-факторів зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства були залучені ресторатори та провідні фахівці у сфері ресторанного бізнесу. Визначення оптимальної кількості експертів було здійснено на основі застосування теорії вибіркового спостереження [54,с.174] за наступною формулою:

$$n^{eks} = \frac{P \times (1 - P)}{\Delta_p^2} \times t^2, \quad (2.1)$$

де n^{eks} – кількість членів експертної групи для визначення впливу PEST-факторів зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства; P – питома вага експертів, які мають досвід роботи у сфері ресторанного бізнесу більш 5 років складає (83,5%); t – критерій Стьюдента ($t=2,038$) при заданому інтервалі довіри (0,05); Δ_p^2 – середня гранична помилка частки (0,015).

В результаті проведених розрахунків визначено, оптимальна кількість експертів (39 осіб) для забезпечення репрезентативності експертного оцінювання.

Респондентам було запропоновано заповнити анкету «Оцінка впливу PEST-факторів зовнішнього середовища на формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства». За результатами обробки анкетних даних була сформована система факторів зовнішнього середовища: група політико-правових чинників була описана експертами в середньому 10 пунктами, група економічних – 12, група соціальних – 11 пунктами, група технологічних чинників охарактеризована 7 пунктами. Надійність отриманих результатів анкетування перевірена на основі коефіцієнту Альфа Кронбаха, який визначає середню кореляцію між показниками [141,с.154]:

$$\alpha = \frac{\rho}{\rho - 1} \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^p \delta_i^2}{\delta^2}\right), \quad (2.2)$$

де ρ – кількість питань в анкеті; δ_i^2 - внутрішня групова дисперсія; δ^2 – загальна дисперсія.

Середній показник Альфа Кронбаха для шкали анкети склав 0,78, для політико-правової компоненти 0,74, для економічної – 0,73, для соціальної – 0,75, для технологічної компоненти 0,76.

Перелік, визначених в результаті анкетування PEST-факторів зовнішнього впливу на діяльність підприємств ресторанного господарства Харківської області представлений на рис. 2.10.






 ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ	ЕКОНОМІЧНІ 
<p> P₁ – політичний клімат в країні P₂ – стійкість політичної влади та уряду P₃ – військовий конфлікт P₄ – державне законодавче регулювання діяльності підприємств ресторанного господарства P₅ – державне регулювання конкуренції P₆ – нормативно-правовою база комплексу взаємовідносин між партнерами у сфері ресторанного бізнесу P₇ – правове регулювання трудової діяльності P₈ – державні та регіональні заходи щодо забезпечення фінансової підтримки підприємств малого і середнього бізнесу P₉ – дисципліна режиму контролю діяльності підприємств ресторанного господарства щодо дотримання санітарних вимог та технічних норм і правил, чинних ДСТУ, ГОСТів, ТУ та штрафні санкції P₁₀ – рівень бюрократії та корупції </p>	<p> E₁ – економічна ситуація в державі E₂ – рівень зайнятості населення E₃ – рівень доходів населення E₄ – динаміка курсу валют E₅ – рівень інфляції E₆ – рівень розвитку фінансової інфраструктури E₇ – розмір відсоткових банківських ставок E₈ – система оподаткування E₉ – митні ставки E₁₀ – тарифи на комунальні послуги та електроенергію E₁₁ – сприятливість інвестиційного клімату у сфері ресторанного бізнесу E₁₂ – регіональні преференції для підтримки бізнесу </p>
	
 ЛЬНО-КУЛЬТУРНІ	ТЕХНОЛОГІЧНІ 
<p> S₁ – соціальні стандарти та базові цінності населення S₂ – споживчі настрої населення S₃ – купівельна спроможність населення S₄ – рівень економічної активності населення S₅ – рівень міграції та імміграційні настрої S₆ – приріст чисельності населення S₇ – статтєво-вікова структура населення регіону S₈ – рівень освіти населення S₉ – пріоритети споживачів щодо форм і місць відпочинку S₁₀ – акценти у пріоритетах харчування S₁₁ – ставлення до іноземних продуктів харчування </p>	<p> T₁ – державне та галузеве фінансування досліджень та розробок T₂ – рівень розвитку інноваційних форм обслуговування T₃ – автоматизація процесів, застосування сучасного устаткування (механічного, теплового, холодильного) T₄ – розвиток прогресивної технології виробництва продукції ресторанного господарства на базі нової техніки T₅ – інформаційно-комунікаційні технології приймання та обробки замовлень споживачів T₆ – рівень комп'ютеризації систем контролю операційних процесів T₇ – розвиток технологій обробки сировини та напівфабрикатів </p>

Рис. 2.10. Перелік PEST-факторів зовнішнього впливу на діяльність підприємств ресторанного господарства (складено автором на основі 39 експертних оцінок)

Представлений на рис. 2.10 перелік PEST-факторів сформований з урахуванням галузевої специфіки підприємств ресторанного господарства, які в сукупності визначають їх успіх у сучасному діловому середовищі. Врахування сили впливу кожного з них дозволить сформувати дієву конкурентну стратегію, оскільки зміна клімату макросередовища впливає на стратегічні позиції підприємства ресторанного господарства на ринку та елементи його мікросередовища. Разом з тим, слід зазначити, що сформована модель не є статичною. Динамічність змін зовнішнього середовища обумовлює нові варіації PEST-факторів. Оскільки, зміни у зовнішньому середовищі породжують низку нових проблем в діяльності підприємств ресторанного господарства, проблеми обумовлюють необхідність відповідних управлінських рішень, які за закінченням певного часу з урахуванням подальших динамічних змін зовнішнього середовища породжують нові проблеми і потребують нових рішень. Вважаючи на це, в процесі реалізації конкурентної стратегія підприємства ресторанного господарства повинна систематично коригуватися відповідно до варіації як самого переліку факторів зовнішнього середовища, так і в від рівня їх впливу на діяльність.

Вважаючи на те, що базовими характеристиками зовнішнього середовища за поглядом низки вчених [11; 129; 257] є: взаємозв'язок і взаємообумовленість факторів (визначає ступінь, у якому зміни одного з факторів впливають на інші фактори зовнішнього середовища), складність (обумовлена кількістю факторів), рухливість (характеризує швидкість, з якою відбуваються зміни у зовнішньому середовищі підприємства) та невизначеність (є похідною функцією від кількості інформації, якою володіє підприємство (або особа) з приводу конкретного чинника, а також функцією від впевненості у цій інформації), в рамках дослідження факторів зовнішнього середовища методом експертних оцінок здійснено оцінювання ступеня його нестабільності за кожним блоком PEST-факторів.

На доцільності здійснення даної оцінки при формуванні стратегії розвитку суб'єкта господарювання акцентує увагу Д.А. Друкер, який визначає:

«...сила впливу ймовірності настання події/тенденції пов'язана із тим, до якої міри подія або тенденція впливає на підприємство, їх важливістю і кількістю, а ймовірність настання – із ймовірністю настання події або посилення тенденції, часовим інтервалом подій/тенденцій та наявним часом реакції порівняно із часом, потрібним для розробки та втілення відповідної стратегії» [234,с. 180].

Вивчення економічної літератури показало, що дієвими інструментами оцінювання нестабільності зовнішнього середовища є шкала І. Ансоффа [12,с.378], яка надає змогу не лише оцінити стан нестабільності зовнішнього оточення, але й визначити оптимальний для підприємства тип адаптації до нього, а також перцептивний вимірник визначення рівня нестабільності зовнішнього середовища Р.Дункана [235,с.319]. Нестабільність кожного фактора зовнішнього середовища підприємства ресторанного господарства І. Ансоффом пропонується визначати за трьома характеристиками (Додаток Д.,табл.Д.1): ступенем звичності подій; темпами змін; передбачуваністю майбутнього [12,с.287].Р.Дункан пропонує оцінювати передбачуваність (визначеність) зовнішнього середовища наступних елементів галузі – споживачі, конкуренти, постачальники, професійні спілки, урядове регулювання, політична думка та ставлення суспільства за критеріями – невизначеність, рухливість та складність [235,с.320].На наш погляд, підхід Р. Дункана може бути модифікований відносно переліку елементів сучасного зовнішнього оточення з акцентом на PEST-фактори. А, оскільки, як зазначає Р. Грант «..кожний ринок відрізняється від інших за чинниками, що мотивують споживачів, та за конкретними проявами конкуренції. Для того, щоб розробити ефективну бізнес-стратегію, необхідно зрозуміти ці аспекти галузевого середовища» [46, с. 108], то при здійсненні оцінки нестабільності зовнішнього середовища підприємств сфери ресторанного господарства повинні бути враховані такі ринкові фактори як: споживачі, постачальники та конкуренти.

З метою визначення рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємств ресторанного господарства було використано експертний метод оцінювання шляхом проведення анкетування (форма анкети представлена у

додатку Д, табл.Д.2). Респондентам було запропоновано оцінити кожен елементу зовнішнього середовища за десятибальною шкалою від 1 («завжди передбачуваний») до 10 («ніколи не передбачуваний»). З метою перевірки узгодженості думок експертів з точки зору забезпечення достовірності отриманих результатів було розраховано середньоквадратичне відхилення ($\tilde{\sigma}_{C_i}$), що характеризує варіацію розподілу експертних оцінок відносно середнього значення і-го PEST-фактору (формула 2.3) та коефіцієнт варіації (ν_i) (формула 2.5) [123,с.124].

$$\tilde{\sigma}_{C_i} = \sqrt{\frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m (C_i - \bar{C}_i)^2}, \quad (2.3)$$

де n – число PEST-факторів, що впливають на діяльність підприємства ресторанного господарства; C_i – оцінка і-го PEST-фактору, що присвоєна j -м експертом; \bar{C}_i – середнє значення експертних оцінок, що характеризує загальну думку експертів, яке розраховується за формулою:

$$\bar{C}_i = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n C_i \quad (2.4)$$

$$\nu_i = \frac{\tilde{\sigma}_{C_i}}{\bar{C}_i} \quad (2.5)$$

Результати оцінювання рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємств ресторанного господарства Харківської області та статистичні оцінки узгодженості думок експертів наведено у додатку Д, табл.Д.3. Отримані відповіді респондентів були приведені до одиничного виміру із відрізками [103]:

0...0,24 – стабільне середовище з однорідними, передбачуваними чинниками;

0,25...0,49 – відносно стабільне середовище, наявні окремі непередбачувані чинники;

0,50...0,69 – середовище середнього рівня невизначеності, динаміки, складності;

0,70...0,87 – невизначене рухливе середовище з наявною великою кількістю факторів;

0,88...1,00 – абсолютно невизначене високомінливе і надскладне середовище.

Загальний рівень нестабільності кожного фактору був розрахований як середнє значення його трьох характеристик[103]:

$$P_{H_j} = (H_j + P_j + C_j) / 3, \quad (2.6)$$

де, P_{H_j} – рівень нестабільності j -го фактора;

H_j – невизначеність j -го фактора;

P_j – рухливість j -го фактора;

C_j – складність j -го фактора.

Враховуючи специфіку діяльності підприємств ресторанного господарства, для оцінки нестабільності зовнішнього середовища повинні бути додані ринкові фактори, а саме споживачі, постачальники та конкуренти. У процесі динамічної конкурентної боротьби на ринку ресторанного бізнесу, виділені фактори найбільшою мірою впливають на успіх діяльності підприємств ресторанного господарства, представляючи собою найбільшу загрозу. Оскільки розподіл доходів населення, рівень конкуренції в галузі, зміна демографічних умов, легкість «входу» на ринок, аналіз майбутніх цілей та оцінка поточної стратегій конкурентів, поглиблене вивчення сильних і слабких сторін конкурентів, доступність ресурсів, формують першочерговий перелік як можливостей, так і стримуючих факторів розвитку з якими стикається підприємство. Для ефективного формування конкурентної стратегії керівництво підприємств ресторанного господарства повинно мати повну уяву про суттєві фактори, які можуть дестабілізувати оточення з яким воно постійно взаємодіє.

Таблиця 2.2

Оцінка рівня нестабільності зовнішнього середовища підприємств
ресторанного господарства Харківської області

Характеристики зовнішнього середовища	PEST-фактори				Ринкові фактори			Середня оцінка
	Політико-правові (P)	Економічні (E)	Соціально-культурні (S)	Технологічні (T)	Сложивачі	Постачальники	Конкуренти	
Невизначеність	0,890	0,895	0,623	0,500	0,723	0,687	0,751	0,724
Рухливість	0,741	0,815	0,597	0,556	0,779	0,726	0,828	0,721
Складність	0,808	0,746	0,731	0,521	0,646	0,595	0,874	0,703
<i>Рівень нестабільності</i>	<i>0,813</i>	<i>0,819</i>	<i>0,650</i>	<i>0,526</i>	<i>0,716</i>	<i>0,669</i>	<i>0,818</i>	0,716

За результатами експертної оцінки можна стверджувати, що сучасне зовнішнє середовище підприємств ресторанного господарства характеризується невизначеністю, рухливістю та складністю (загальний рівень нестабільності зовнішнього середовища 0,716). За таких умов процес формування та реалізації конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства значно ускладнюється. За даними табл. 2.2 можна зробити висновок, що у групі PEST-факторів найвищий рівень нестабільності характерний для політико-правової та економічної складової, відповідно 0,813 та 0,819. Середнім рівнем невизначеності, динаміки та складності характеризуються соціально-культурна та технологічна складова, що зумовлено відсутністю сильних флуктуацій їх складових. Своєю чергою, рівень нестабільності ринкових факторів респонденти оцінили як такі, що мають найвищий рівень нестабільності (середня експертна оцінка 0,713).

Таким чином, високий рівень нестабільності зовнішнього середовища підприємств ресторанного господарства Харківської області актуалізує питання оцінки та врахування факторів при формуванні їх конкурентних стратегій. Оскільки кожна соціально-економічна система має бути певним чином внутрішньо структурована і відкрита, що характеризує здатність здійснювати обмін із зовнішнім середовищем. Обмін окремих частин системи між із зовнішнім середовищем характеризує метаболізм (від грецьк. «*metabole*»

- зміна, перетворення). У даному контексті ми повністю підтримуємо точку зору українського вченого Л.Г. Мельника, який відзначає, що «... відкритість системи та її метаболізм формують енергетичний базис процесів розвитку» [128,с. 138]. Нестабільне середовище визначає необхідність комплексу вирішення широкого спектру питань, які безпосередньо пов'язані зі створенням, розвитком і впровадженням системи заходів для нівелювання негативних факторів, а також підвищенням ефективності цього процесу і якості функціонування в економічному секторі [154]. У даному контексті актуалізуються питання визначення тиску зовнішнього середовища (оцінки сили впливу PEST-факторів) на діяльність підприємства ресторанного господарства. Оскільки ігнорування тиску зовнішнього середовища на діяльність підприємства ресторанного господарства призводить до наростання інтенсивності їх негативної дії, та, відповідно, обумовлює некоректність конкурентної стратегії.

Для визначення сили впливу кожного i -го PEST-фактору експертам було запропоновано здійснити оцінку за 10-ти бальною шкалою, відповідно якої 1 бал – незначний вплив фактору на діяльність підприємства ресторанного господарства, 10 балів – суттєвий вплив (Додаток Ж., табл.Ж.1-Ж.2). При обробці анкетних даних було враховано, що кожен з n респондентів привласнює одне значення i -му PEST-фактору C_i . Статистична оцінка варіації розподілу експертних оцінок та узгодженість думок здійснювалася на основі методу дисперсії за формулою [123,с.124]:

$$\sigma_i^2 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (C_i - \bar{C}_i)^2, \quad (2.7)$$

де σ^2 – дисперсія експертної оцінки; C_i – оцінка i -го PEST-фактору, що присвоєна j -м експертом; \bar{C}_i – середнє значення експертних оцінок, що характеризує загальну думку експертів, яке розраховується за формулою (2.8):

Оцінку ступеня узгодженості думок експертів було здійснено на основі розрахунку коефіцієнта конкордації Кендела за формулою [123,с.126]:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2 \times (n^3 - n)} = \frac{12}{m^2 \times (n^3 - n)} \left[\sum_{j=1}^m \left[\sum_{i=1}^n a_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n a_{ij}}{n} \right]^2 \right], \quad (2.8)$$

де W – коефіцієнт конкордації Кендела; a_{ij} – ранг i -го PEST-фактора, що присвоєний j -м фахівцем; m – кількість експертів; n – число PEST-факторів, що впливають на діяльність підприємства ресторанного господарства.

Чим вище значення коефіцієнта конкордації Кендела, тим вищий ступінь узгодженості думок експертів. При цьому: $0,2 \leq W \leq 0,4$ – ступінь узгодженості думок експертів слабкий; $0,5 \leq W \leq 0,8$ – ступінь узгодженості думок експертів значний. Статистична істотність (значущість) коефіцієнта конкордації була перевірена за критерієм Пірсона (χ_p^2) [123, с.128]:

$$\chi_p^2 = \frac{12 \sum_{j=1}^n d_j^2}{[mn(n+1)] - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m \frac{(f_j - f_{Tj})^2}{f_{Tj}}}, \quad (2.9)$$

де χ_p^2 – коефіцієнт конкордації Кендела; t_j – емпіричні частоти в інтервалі (кількість груп пов'язаних рангів); t_{Tj} – теоретичні частоти в інтервалі (кількість пов'язаних рангів у кожній групі).

Розрахункове значення критерію Пірсона (χ_p^2) зіставляється з табличним значенням (χ_{T^2}). Якщо $\chi_p^2 > \chi_{T^2}$, то коефіцієнт конкордації істотний, при умові $\chi_p^2 < \chi_{T^2}$ – необхідно збільшити кількість експертів у групі.

Коефіцієнт значущості i -го PEST-фактору розраховується за формулою:

$$\omega_i = \frac{\left| \sum_{j=40}^{38} (C_{ij} \div C_{sj}) \right|}{m}, \quad (2.10)$$

де, ω_i – коефіцієнт значущості i -го PEST-фактору; i – номер фактора; j – номер експерта; m – кількість експертів; C_{ij} – оцінка i -го PEST-фактору, що присвоєна j -м експертом; C_{Si} – сума балів, що присвоєна j -м експертом всім PEST-факторам.

Узагальнені результати експертних оцінок та їх узгодженості наведені в Додатку В, табл. В.2., аналіз яких дозволив зробити наступні висновки: в групі політико-правові фактори найбільш суттєвий вплив на діяльність підприємства ресторанного господарства мають такі індикатори: P_4 – державне законодавче

регулювання діяльності підприємств ресторанного господарства (середня експертна оцінка - 8,90 балів), P_9 – дисципліна режиму контролю діяльності підприємств ресторанного господарства щодо дотримання санітарних вимог та технічних норм і правил, чинних ДСТУ, ГОСТів, ТУ та штрафні санкції (8,62 балів), P_8 – державні та регіональні заходи щодо забезпечення фінансової підтримки підприємств малого і середнього бізнесу (8,51 балів), а також P_1 – політичний клімат в країні (8,41 балів). Менш суттєвий вплив на діяльність підприємств ресторанного господарства має фактор P_7 – правове регулювання трудової діяльності (6,77 балів).

У групі економічні найбільші середні оцінки отримали індикатори: E_3 – рівень доходів населення (9,05 балів), E_{12} – регіональні преференції для підтримки бізнесу (8,82 балів), E_{11} – сприятливість інвестиційного клімату у сфері ресторанного бізнесу (8,64 балів), E_2 – рівень зайнятості населення (8,56 балів) та E_1 – економічна ситуація в державі (8,51 балів). Найменші середні експертні оцінки у даній групі факторів були присвоєні таким індикаторам як: E_9 – митні ставки (6,44 балів), E_5 – рівень інфляції (6,59 балів) та E_4 – динаміка курсу валют (6,82 балів).

Аналіз групи соціально-культурних факторів показав, що найбільший вплив на діяльність підприємств ресторанного господарства мають такі фактори, як: S_4 – темп життя населення (9,1 балів), S_2 – споживчі настрої населення (8,77 балів) та S_3 – купівельна спроможність населення (8,74 балів). Найнижчі оцінки у даній групі факторів характерні для індикатора S_{11} – ставлення до іноземних продуктів харчування, відповідно 6,74 балів.

Слід зазначити, що середні експертні оцінки індикаторів групи «Технологічні» коливаються у межах 6,15... 8,77 балів, що дозволяє зробити висновок про те, що технологічний рівень розвитку підприємств ресторанного господарства хоча і оцінюється достатньо високо, проте потребує вдосконалення.

Отримані статистичні оцінки дозволяють зробити висновок про високий ступінь узгодженості думок експертів. Так, значення коефіцієнту варіації за

всією сукупністю факторів знаходиться в діапазоні, тобто не перевищує 33%, що свідчить про однорідність експертних оцінок. Розраховане значення коефіцієнта конкордації Кендела коливається у діапазоні $0,405 \leq W \leq 0,810$, що дозволяє зробити висновок про значний ступінь узгодженості думок експертів. Здійснена перевірка коефіцієнта конкордації за критерієм Пірсона (χ_p^2) відображає високий ступінь узгодженості думок експертів, оскільки розрахункове значення χ_p^2 за всією сукупністю PEST-факторів відповідає табличному.

Таким чином, результати здійсненої експертної оцінки створюють інформаційне підґрунтя для розрахунку агрегованого індексу тиску зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства (Z_T^{PEST}) за формулою:

$$Z_T^{PEST} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n n_i \times \tilde{C}^{PEST}}{\sum_{i=1}^n N_i \times C_{\max}^{PEST}}, \quad (2.11)$$

де \tilde{C}^{PEST} – середня експертна оцінка сили впливу i -го PEST-фактору на діяльність підприємства ресторанного господарства, бали; n_i – i -й PEST-фактор; N_i – кількість PEST-факторів; C_{\max}^{PEST} – максимально можлива оцінка сили впливу PEST-факторів на діяльність підприємства ресторанного господарства (10), бали.

Отже, за умов відсутності впливу PEST-факторів на діяльність підприємств ресторанного господарства агрегований індекс тиску зовнішнього середовища буде дорівнювати 0. Проте, в реальності така ситуація не можлива ніколи. Відповідно, зміна значення агрегованого індексу тиску зовнішнього середовища від 0 до 1 у напрямку зростання свідчить про посилення впливу PEST-факторів на діяльність підприємства ресторанного господарства. Інтервали для визначення рівня тиску зовнішнього середовища такі: якщо розрахований агрегований індекс Z_T^{PEST} знаходиться у проміжку від 0 до 0,33 діагностується низький від 0,34 до 0,66 – середній, від 0,67 до 1,0 високий тиск зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства.

За результатами проведених розрахунків отримано значення агрегованого індексу тиску зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства (Z_r^{PEST}) у 2017 році складає 0,787, що, відповідно, дозволяє зробити висновок про характерний високий тиск зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства, що актуалізує питання визначення оптимального типу адаптації до умов зовнішнього середовища.

Ґрунтуючись на існуючих розробках в галузі адаптаційного управління можна визначити п'ять типів адаптації, характеристика яких наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика типів адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища [4; 103; 110; 116]

Тип адаптації	Сутність
Активний	Менеджмент суб'єкта господарювання намагається видозмінити окремі елементи зовнішнього середовища
Помірно-активний	Обмежені заходи щодо впливу на елементи зовнішнього середовища
Превентивний	Зміна процесів функціонування підприємств на основі прогнозів щодо зміни середовища та інтуїтивних міркувань топ-менеджерів
Компенсаційний	Пристосування за рахунок механізму перемикання взаємодоповнюючих режимів функціонування суб'єкту адаптації
Пасивний	Зміна поведінки соціально-економічної системи для більш ефективного функціонування у зовнішньому середовищі

З метою визначення оптимального типу адаптації до умов зовнішнього середовища при формуванні конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства, запропоновано матрицю «Нестабільність зовнішнього середовища – тиск зовнішнього середовища» шаблон формування якої представлений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Шаблон матриці «Нестабільність зовнішнього середовища – тиск зовнішнього середовища» для вибору оптимального типу адаптації підприємств ресторанного господарства до умов зовнішнього середовища (авторська розробка)

Вплив чинника на підприємство ресторанного господарства		Нестабільність зовнішнього середовища (P_H), коеф.				
Тиск зовнішнього середовища	Значення агрегованого індексу тиску зовнішнього середовища (Z_T^{PEST}), коеф.	стабільне	відносно стабільне	середній рівень нестабільності	нестабільне, складне середовище	абсолютно нестабільне високомінливе середовище
		$P_H \leq 0,24$	$0,25 \leq P_H \leq 0,49$	$0,50 \leq P_H \leq 0,69$	$0,70 \leq P_H \leq 0,87$	$P_H \geq 0,88$
високий	$Z_T^{PEST} \leq 0,33$	1*	2	3	4	5
середній	$0,34 \leq Z_T^{PEST} \leq 0,66$	6	7	8	9	10
низький	$Z_T^{PEST} \geq 0,67$	11	12	13	15	16

* **квадранти 1,2,7** характеризують доцільність компенсаційного типу адаптації; **квадранти 3,4,5** характеризують доцільність активно-пасивного типу адаптації; **квадранти 6,11,12,13** характеризують доцільність пасивного типу адаптації; **квадрант 8** характеризує превентивний тип адаптації до зовнішнього середовища; **квадранти 6,11,12,13** характеризують активний тип адаптації.



* координати $A (P_H; Z_T^{PEST})$ визначення типу адаптації суб'єктів господарювання до умов зовнішнього середовища $A (0,716; 0,787)$

Рис. 2.11. Матриця визначення типу адаптації підприємства ресторанного господарства Харківської області до умов зовнішнього середовища (складено автором)

Відповідно матриці (рис. 2.11) для налагодження динамічної взаємодії підприємств ресторанного господарства Харківської області із зовнішнім середовищем характерний акцент наактивний тип адаптації, яка спрямована на побудову механізму регулювання підсистем підприємств ресторанного господарства з метою впливу на зовнішнє середовище та на формування сприятливих умов для їх функціонування. Саме активна адаптація формує план дій у нових умовах функціонування та передбачає використання сильних сторін підприємства та формування переваг відповідно до можливостей, що є у зовнішньому середовищі. Активна адаптація включає використання інноваційних технологій у різних функціональних сферах його діяльності [144, с.41].

Таким чином, розроблений методичний інструментарій оцінки впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства передбачає розрахунок агрегованого індексу тиску зовнішнього середовища та визначення рівня нестабільності зовнішнього середовища, сформованого на основі визначеної сили впливу факторів (політичних, економічних, соціально-культурних, технологічних та ринкових) за характеристиками рухливості, складності та невизначеності, і, дозволяє на основі встановленої відповідності характеристик зовнішнього середовища визначити оптимальний тип адаптації підприємства ресторанного господарства до його умов (активний, помірно-активний, превентивний, компенсаційний, пасивний).

Сучасне зовнішнє середовище підприємств ресторанного господарства все частіше характеризується появою нетипових ситуацій та умов діяльності підприємств ресторанного господарства. Множинність нетипових завдань, поряд з розширенням географічних меж ринкової економіки, ускладнює спектр різного роду проблем, складність і новизна створюють додаткове навантаження на управління, а сукупність раніше виокремлених і відпрацьованих навичок управління все менше відповідають новим умовам праці, нетипові ситуації виникають все частіше. Новизна, складність та частота їх виникнення підвищують ймовірність прояву стратегічних несподіванок [21, с.17]. При умові

прийняття такого типу управління органічно постає питання оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства. Оскільки конкурентний потенціал виступає його «страховим полісом» та визначається можливостями підприємства ресторанного господарства протистояти високому тиску факторів зовнішнього середовища, характеризує здатність здійснювати обмін із зовнішнім середовищем. Даним питанням присвячено наступний підрозділ дисертаційної роботи.

2.3 Комплексна оцінка конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства

Успішність функціонування підприємств ресторанного господарства та можливість підтримувати високий рівень конкурентоспроможності у довгостроковому періоді в умовах зростаючої конкуренції та динамічних змін зовнішнього середовища залежить від розвитку власного конкурентного потенціалу. Безумовно, «...справжня стійка конкурентна перевага «вироснує» в умовах ресторану, здатного створювати широкий спектр конкурентних переваг» [225,с.68]. Для формування стійких конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства повинні постійно перевершувати себе, а не намагатися перевершити конкуренцію. Високий рівень конкурентоспроможності забезпечує здатність підприємств ресторанного бізнесу зберігати та розширювати свою частку ринку у збалансованому розвитку у довгостроковій перспективі [268]. Своєю чергою, слід повністю підтримати погляд вченого, відповідно якому «...знання основних його складових та ступеня їх розвитку на підприємстві сприятиме визначенню майбутніх напрямків розвитку» [13,с.121]. В означеному аспекті заслуговує на увагу погляд Кирчата І.М., відповідно якого: «... умови конкурентної боротьби вимагають від підприємств постійного пошуку шляхів підвищення рівня своєї конкурентоспроможності, що досягається чітким

орієнтуванням на ефективне використання всіх наявних в його розпорядженні можливостей, що ще раз підкреслює вирішальну роль конкурентного потенціалу підприємства у процесі формування конкурентної стратегії» [97].

Питання дослідження конкурентного потенціалу суб'єктів господарювання широко висвітлено в наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених. Найбільший інтерес мають наукові розробки таких вчених як: І.А. Арєнкова [13], О.О. Бакунова, Є.М. Смирнова [16], І.М. Кирчата, Г.В. Поясник [97], В. А. Гросул, М. В. Афанасьєвої, А. В. Янчева [51], та інших вчених. Разом з тим, незважаючи на всю багатогранність існуючих досліджень складових конкурентного потенціалу, їх перелік є невичерпним, відсутні критерії його оцінки з урахуванням специфіки підприємств ресторанного господарства.

Ураховуючи на це, актуалізуються питання формування інтегрованої структурної моделі конкурентного потенціалу підприємства ресторанного господарства, розроблення системи часткових показників оцінки локальних потенціалів та обґрунтування методичного підходу до оцінки рівня конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства.

Конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства представляє собою інтегровану багатокomпонентну систему, яка визначається здатністю підприємства реалізовувати наявні можливості з метою забезпечення своєї конкурентоспроможності і формуванні стратегії його розвитку. Враховуючи специфіку розвитку галузі ресторанного бізнесу, структура конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства має відмінні властивості та являє собою сукупність локальних потенціалів, які зумовлюють необхідність використання спеціальних технологій управління та враховують особливості кожного з потенціалів.

Процес структурування дозволить логічно об'єднати та упорядкувати показники конкурентного потенціалу для оцінки реальних можливостей забезпечення конкурентних переваг.

Зазначимо, що у сучасному полі економічних досліджень відсутня єдина точка зору щодо визначення основних складових конкурентного потенціалу

підприємств ресторанного господарства та критеріїв його оцінки. Проте вважаємо, що кожна точка зору дослідників та їх наукова позиція мають раціональне право на існування. Досліджуючи багаточисленні наукові праці фахівців в галузі формування структури та оцінки конкурентного потенціалу підприємства, а саме Зав'ялова П.С (виділяє виробничий, фінансовий, науково-технічний, трудовий) [71,с.158], Воронкової А.Е. (виділяє виробничий, фінансовий, управлінський, маркетинговий, інноваційний, комунікаційний, трудовий, мотиваційний) [38,с.15], Єрохіна Д.В і Галушко Д.В. (виділяють ринковий, збутовий, фінансовий, виробничий, інноваційний, організаційний, соціальний) [66,с.62], Іванова М.І, Левіна О.В і Михальської В.А. (виділяють комерційний, матеріальний, фінансовий, організаційний, інформаційний, людський, підприємницький) [74,с.49], Кирчата І.М. (виділяє виробничий, маркетинговий, фінансово-економічний, управлінський, інноваційний, інформаційний, трудовий) [96,с.87], Юлдашевої О.У (виділяє ринковий, ресурсний, маркетинговий, інноваційний, творчий) [217,с.58], Медведєва О.М та Баранова А.В. (виділяють виробничий, фінансовий, організаційний, маркетинговий, науково-технічний, інноваційний, інноваційно-освітній, кадровий) [126,с.87], Саліхової Я.Ю., Гаврилової М.А. та Арєнкова І.А (виділяють ринковий, ресурсний, маркетинговий, інноваційний, творчий) [13], Семенко С.В (виділяє комерційний, технологічний, споживчий, комунікаційний, іміджевий) [176,с.241]., Гросул В.А та Афанасьєву М.В. (виділяють техніко-технологічний, комерційний, маркетинговий, клієнтський, підприємницький) [51,с.39], наведено таблицю 3.1, Додаток 3з метою обґрунтування висновків щодо структуризації конкурентного потенціалу.

Разом з тим, незважаючи на всю багатогранність дослідження локальних складових конкурентного потенціалу, їх перелік є невичерпним. Оскільки дослідженні підходи до варіанти формування оптимальної структури оцінки конкурентного потенціалу за видовим проявом є неповними, оскільки не враховують галузеву специфіку підприємств ресторанного господарства. Узагальнення існуючих в економічній літературі підходів до структуризації конкурентного потенціалу [13; 38; 51; 66; 71; 74; 1296; 217] дозволило

сформувати структурну модель конкурентного потенціалу з урахуванням специфіки діяльності підприємств ресторанного господарства (рис.2.12), яка складається зі складових: техніко-технологічний, фінансовий, маркетинговий, виробничий, інноваційний, клієнтський.

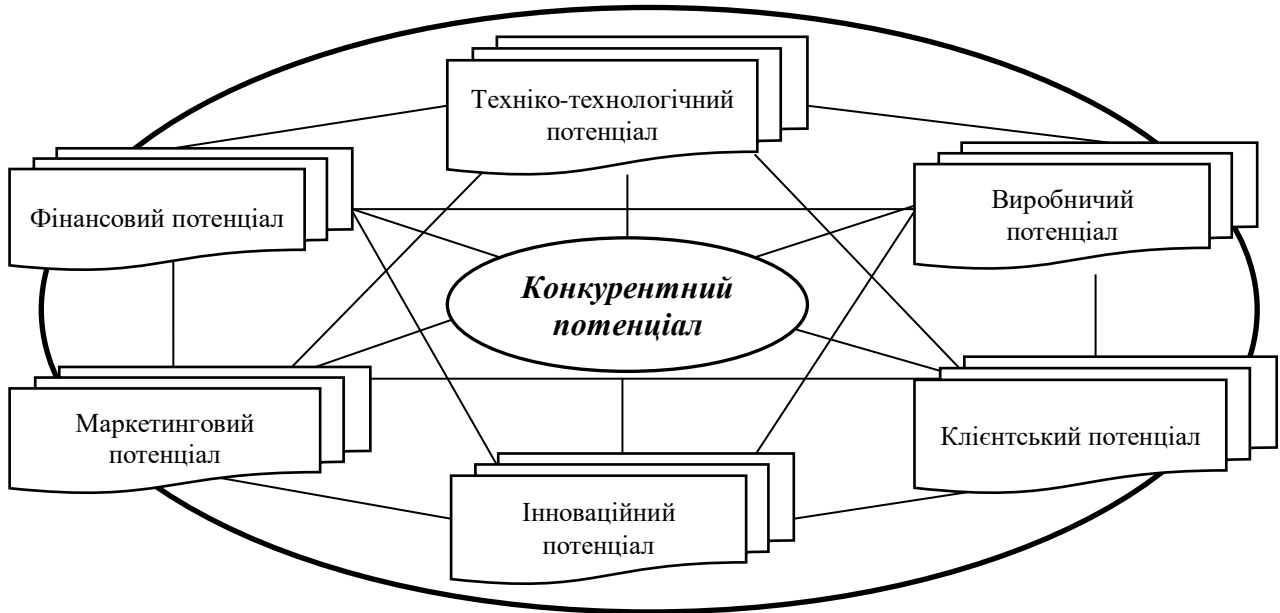


Рис.2.12. Структурна модель конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства (розроблено автором на основі моделі 7S)

Сукупність локальних складових конкурентного потенціалу акумулюється з ресурсів (матеріальних и нематеріальних, кількісних і якісних) підприємства, які знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного, формуються з урахуванням специфіки бізнес-процесів ресторанного бізнесу (виробництво кулінарної продукції та послуг, реалізація кулінарної продукції та послуг, організація споживання кулінарної продукції та послуг), для досягнення однієї або декількох поставлених цілей, при цьому загальна ефективність вище, ніж у простій сумі локальних потенціалів. Безсумнівним є той факт, що вплив кожного структурного елемента на конкурентний потенціал є різним. Проте важливість кожного структурного компонента визначається специфікою ресторанного бізнесу і особливостями розвитку кожного підприємства ресторанного господарства.

Слід зазначити, що необхідність дослідження локальних складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства обґрунтовується присутністю в кожній компоненті конкурентного потенціалу (фінансовий, маркетинговий, техніко-технологічний, інноваційний, виробничий та клієнтський) специфічних рис і факторів, наявність яких, у свою чергу, обумовлена функціональними особливостями діяльності підприємств ресторанного господарства [175,с.37].

З метою формування системи показників оцінювання конкурентного потенціалу вважаємо за необхідне визначити вимоги, виконання яких дозволить обґрунтовано сформулювати висновки щодо рівня його реалізації на підприємстві ресторанного господарства та аргументувати управлінські рішення щодо подальшого стратегічного розвитку. Такими вимогами, на наш погляд, є наступні: достатність, об'єктивність, комплексність, несуперечливість, порівнянність, уніфікованість, системність.

З урахуванням вищевказаних вимог розроблена система показників оцінки локальних складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Система показників оцінки локальних складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

Локальні складові конкурентного потенціалу* (КР) та індикатори їх оцінки	Умовні позначення
Фінансовий потенціал (FP)	
Рентабельність реалізації, %	FP ₁
Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце, тис.грн.	FP ₂
Коефіцієнт автономії, коеф.	FP ₃
Рентабельність власного капіталу, %	FP ₄
Коефіцієнт загальної ліквідності	FP ₅
Виробничий потенціал (VP)	
Рентабельність виробництва, %	VP ₁
Частка собівартості в товарообороті підприємства ресторанного господарства, коеф.	VP ₂
Коефіцієнт дефектності виробництва, коеф.	VP ₃
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, коеф.	VP ₄
Рентабельність основних засобів, %	VP ₅
Маркетинговий потенціал (MP)	
Рентабельність витрат на збут, %	MP ₁
Індекс «задоволеності» споживачів якістю страв, коеф.	MP ₂

Продовження табл. 2.5

Локальні складові конкурентного потенціалу* (КР) та індикатори їх оцінки	Умовні позначення
Частка постійних клієнтів, коеф.	MP ₃
Коефіцієнт комплексності додаткових послуг, коеф.	MP ₄
Коефіцієнт унікальності асортиментного меню, коеф.	MP ₅
Коефіцієнт стійкості товарного асортименту	MP ₆
Інноваційний потенціал (ІР)	
Рівень впровадження організаційно-управлінських інновацій, коеф.	ІР ₁
Індекс інноваційності технологій роздачі і надання готової продукції (електронне меню, сенсорний планшет, технологія LED оповіщення, тощо), коеф.	ІР ₂
Індекс інноваційності комунікативних технологій (які надають нові можливості з приймання та обробки замовлень споживачів з використанням інтернет-технологій), коеф.	ІР ₃
Індекс інноваційності технологій приготування ресторанних страв, коеф.	ІР ₄
Індекс інноваційності технологічного та теплового обладнання (пароконвектоматів, пакождетів та ін.), для приготування страв, коеф.	ІР ₅
Індекс інноваційності форм обслуговування споживачів (кейтирінг, вендинг, фудтраки, фуд-корт, open kitchen», ін.), коеф.	ІР ₆
Техніко-технологічний (ТТР)	
Коефіцієнт придатності основних засобів	ТТР ₁
Коефіцієнт оновлення основних засобів	ТТР ₂
Коефіцієнт технічної озброєності праці	ТТР ₃
Обсяг реалізації в розрахунку на 1 м ² торговельної площі підприємства ресторанного господарства	ТТР ₄
Коефіцієнт завантаження каналів обслуговування (раціональною визнається система, в якій коефіцієнт завантаженості каналів обслуговування знаходиться у межах 0,7-0,9; час чекання початку обслуговування на перевищує 5 хв.)	ТТР ₅
Клієнтський (ОР)	
Пропускна спроможність підприємства ресторанного господарства, коеф.	ОР ₁
Коефіцієнт інтенсивності потоку споживачів, коеф.	ОР ₂
Індекс оперативності обслуговування, коеф.	ОР ₃
Індекс «задоволеності» споживачів якістю обслуговування, коеф.	ОР ₄
Рівень комфортності споживання кулінарної продукції та послуг, коеф.	ОР ₅

*Розраховується для кожного підприємства ресторанного господарства за результатами щорічної фінансової, статистичної та бухгалтерської звітності, маркетингових досліджень та опитування споживачів за формулами, наведеними у Додатку 3, табл. 3.2.

Зазначимо, що кількість показників оцінювання кожної локальної складової конкурентного потенціалу не перевищує 10, що відповідає вимогам системного аналізу, а також підтверджується дослідженнями психологічних аспектів сприйняття інформації людиною - відповідно до «правилу Міллера 7 ± 2»: людина миттєво може сприймати 5-7, максимум 10 об'єктів. Таким чином, можна уникнути надмірної трудомісткості процесу оцінки і виключити

суперечливість висновків [173,с.69].Слід також зазначити, що всі показники системи оцінки диференційовано на ті, що здійснюють позитивний вплив на рівень конкурентного потенціалу (стимулятори), тобто збільшення яких збільшує рівень реалізації потенціалу, та ті, збільшення яких, навпаки, призводить до його погіршення (дестимулятори), тобто збільшення яких знижує рівень реалізації потенціалу.

Для оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства, доцільно здійснити інтеграцію виділених показників оцінки локальних потенціалів в єдиний показник. Для вирішення даного завдання на основі запропонованої системи оцінки (таб.2.5) доцільно визначити часткові (локальні) інтегральні показники, та, на їх основні здійснити загальну оцінку конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства.Реалізація запропонованого підходу передбачає виконання восьми взаємопов'язаних етапів (рис.2.13).

Зазначимо, що вибір бази порівняння і стандартизація системи показників оцінки локальних складових конкурентного потенціалу є одним із основних етапів діагностики. Вибір бази порівняння (нормативів) доцільно здійснювати для кожного конкретного показника окремо в залежності від їх економічного змісту, особливостей діяльності підприємств ресторанного господарства і спрямованості їх впливу на конкурентний потенціал.

Приймаючи до уваги, що "норма" (від лат. "norma" – зразок, правило), а "норматив" відображає кількісну міру зв'язку між різними показниками [37], для характеристики системи показників оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства для кожного з них повинні бути визначені оптимальні значення. При умові відсутності можливостей визначення оптимальних значень показників, в якості нормативів можна використовувати фактичні середньогалузеві або найкращі значення за певний період. В цьому разі створюється можливість оцінити конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства відповідно до фактичних умов господарювання у певний період часу. До того ж, як зазначає В.С. Степашко «.. головною умовою формування бази порівняння є порівнянність нормативів різних років між

собою» [182]. В якості нормативів доцільно використовувати граничні значення за кожним окремим показником, що передбачає встановлення меж в залежності від характеру спрямованості впливу *j*-ої локальної складової конкурентного потенціалу на його загальний рівень [18; 52; 106].

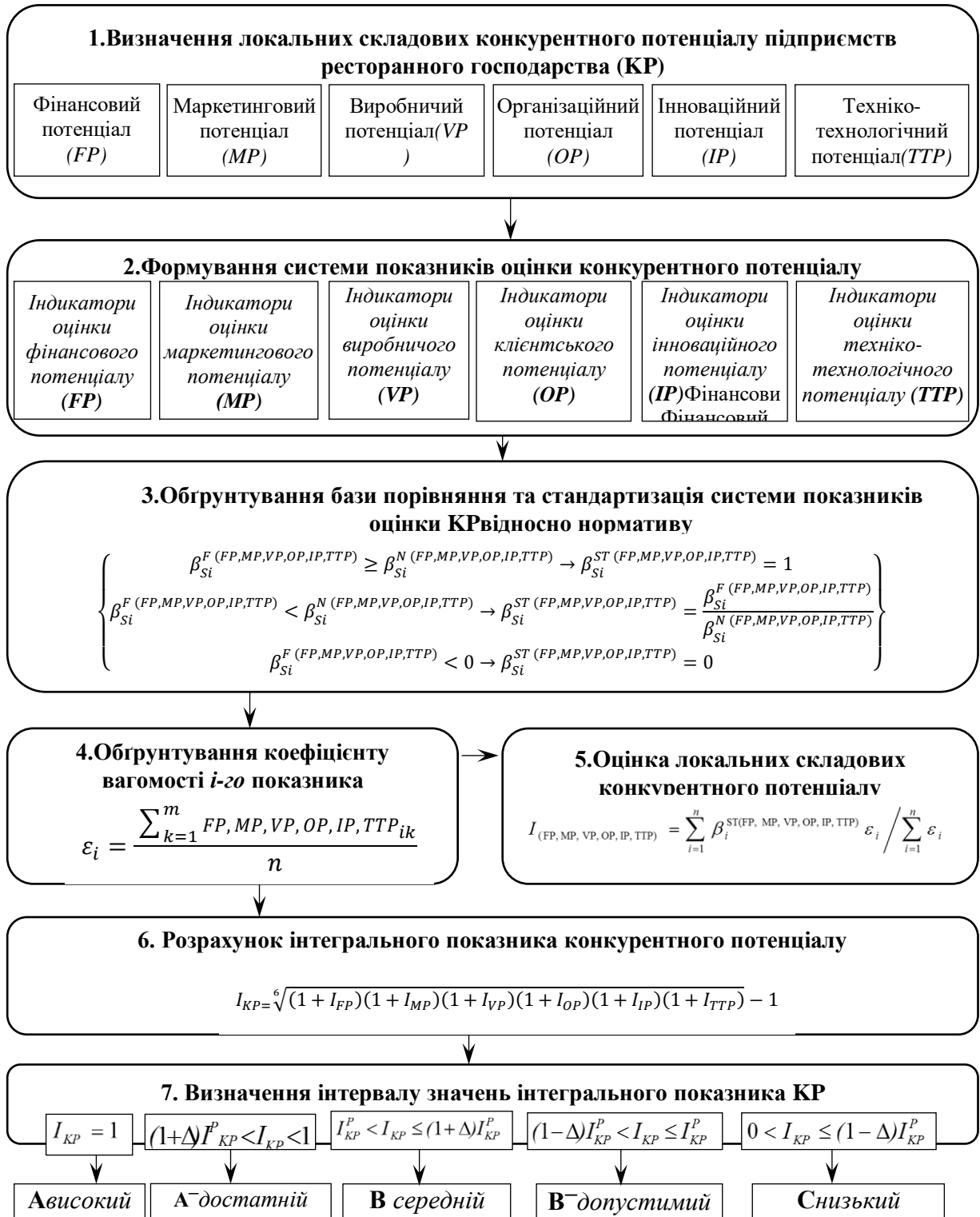


Рис.2.13. Структурно-логічна схема оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

З метою усунення суб'єктивності щодо визначення конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства ступінь досягнення нормативу запропоновано розраховувати за наступною формулою:

$$\left\{ \begin{array}{l} \beta_{Si}^F (FP,MP,VP,OP,IP,ТП) \geq \beta_{Si}^N (FP,MP,VP,OP,IP,ТП) \rightarrow \beta_{Si}^{ST} (FP,MP,VP,OP,IP,ТП) = 1 \\ \beta_{Si}^F (FP,MP,VP,OP,IP,ТП) < \beta_{Si}^N (FP,MP,VP,OP,IP,ТП) \rightarrow \beta_{Si}^{ST} (FP,MP,VP,OP,IP,ТП) = \frac{\beta_{Si}^F (FP,MP,VP,OP,IP,ТП)}{\beta_{Si}^N (FP,MP,VP,OP,IP,ТП)} \\ \beta_{Si}^F (FP,MP,VP,OP,IP,ТП) < 0 \rightarrow \beta_{Si}^{ST} (FP,MP,VP,OP,IP,ТП) = 0 \end{array} \right\} \quad (2.12)$$

Враховуючи динамізм зовнішнього середовища підприємствам ресторанного господарства треба намагатися досягти конкурентних переваг за локальними складовими його конкурентного потенціалу. Проте, в реальних умовах окремі з них матимуть різний пріоритет, тобто визначатимуться різною для забезпечення успіху в суперництві значимістю [16,с.119]. Вважаючи на це,актуалізується питання визначення ваги кожної локальної складової конкурентного потенціалу $\varepsilon_i \langle FP, IP, VP, OP, ТП, MP \rangle$ та їх *i-их* показників оцінки. Визначення важливості кожного *i-го* показника оцінки конкурентного потенціалу запропоновано розраховувати на основі методу аналізу ієрархії, запропонованого Т.Сааті.

Метод аналізу ієрархій передбачає використання методу парних порівнянь для обчислення пріоритетів досліджуваних і ранжированих альтернатив [172]. Для встановлення пріоритетів показників оцінки конкурентного потенціалу формують квадратну матрицю попарних порівнянь [34; 172], порядок якої визначається кількістю елементів (Додаток 3.,табл.3.2). Матриця попарних порівнянь формується на основі вираження відносного впливу показників конкурентного потенціалу та дозволяє визначити відносніпріоритети вибору альтернатив у відповідності до встановлених пріоритетівкритеріїв вибору [172]. Методика визначення вагомості системи показників на основі методу ієрархії наведена у Додатку 3.табл.3.3.

П'ятий етап оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства передбачає розрахунок агрегованого інтегрального показника локальних складових конкурентного потенціалу за формулою:

$$I_{(FP,MP,VP,OP,IP,TP)} = \sum_{i=1}^n \beta_i^{ST(FP,MP,VP,OP,IP,TP)} \varepsilon_i / \sum_{i=1}^n \varepsilon_i, \quad (2.13)$$

де $I_{(FP,MP,VP,OP,IP,TP)}$ – частковий інтегральний показник оцінки j -ої локальної складової конкурентного потенціалу (фінансової, маркетингової, виробничої, клієнтської, інноваційної, техніко-технологічної);

$\beta_{Si}^{ST(FP,MP,VP,OP,IP,TP)}$ – стандартизоване значення i -го показника j -ої локальної складової конкурентного потенціалу (фінансової, маркетингової, виробничої, клієнтської, інноваційної, техніко-технологічної);

ε_i – питома вага i -го показника у кожній групі оцінки j -ої локальної складової конкурентного потенціалу (фінансової, маркетингової, виробничої, клієнтської, інноваційної, техніко-технологічної);

n – кількість показників у кожній групі оцінки j -ої локальної складової конкурентного потенціалу (фінансової, маркетингової, виробничої, клієнтської, інноваційної, техніко-технологічної).

Шостий етап оцінки конкурентного потенціалу передбачає розрахунок узагальнюючого інтегрального показника на основі наступної формули:

$$I_{KP} = \sqrt[6]{(1 + I_{FP})(1 + I_{MP})(1 + I_{VP})(1 + I_{OP})(1 + I_{IP})(1 + I_{TP})} - 1, \quad (2.14)$$

де I_{KP} – інтегральний показник оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства;

$I_{(FP,MP,VP,OP,IP,TP)}$ – частковий інтегральний показник оцінки фінансової, маркетингової, виробничої, клієнтської, інноваційної, техніко-технологічної складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства.

На сьомому етапі оцінки конкурентного потенціалу сформовано шкалу значень розрахованого інтегрального показника I_{KP} . В результаті розрахунків виявлено, що значення інтегрального показника оцінки конкурентного потенціалу знаходиться в межах діапазону. При цьому, якщо значення I_{KP} досягає 1 (максимального значення) – це свідчить про високий рівень конкурентного потенціалу, якщо значення I_{KP} наближається до 0, то це свідчить про низький рівень конкурентного потенціалу.

Вважаючи на це, виникає необхідність визначити граничні значення інтегрального показника конкурентного потенціалу.

Слід зазначити, що конкурентний потенціал підприємства ресторанного господарства не може бути охарактеризований по дискретному числу будь-якого i -го показника, оскільки завжди є певні допустимі значення, в межах яких відбувається перехід від одного рівня до іншого. До того ж, граничне значення

інтегрального показника оцінки конкурентного потенціалу має імовірнісний характер, тому дійсне його значення ($\beta_{Si}^P(FP,MP,VP,OP,IP,TPP)$) знаходиться в деякій межі (Δ), а межі високого і низького рівня визначаються відповідно. Гранично допустима межа значення інтегрального показника конкурентного потенціалу визначається в процесі встановлення їх нормативів (мінімальної межі нормативу). Величина розміру граничної межі значення інтегрального показника конкурентного потенціалу дорівнює 0,25 від його значення, тоді $\Delta = 0,25 * \beta_{Si}^P(FP,MP,VP,OP,IP,TPP)$.

З метою лінгвістичної оцінки конкурентного потенціалу підприємства ресторанного господарства розроблено відповідну шкалу, яка представлена в табл.2.6.

Таблиця 2.6

Шкала лінгвістичної оцінки конкурентного потенціалу підприємства ресторанного господарства (розроблено автором)

Діапазон значень I_{KP}	Рівень конкурентного потенціалу	Характеристика
$I_{KP} = 1$	А високий	підприємство ресторанного господарства максимально продуктивно використовує свій конкурентний потенціал, пристосовуючи його до конкурентного середовища
$(1+\Delta)I_{KP}^P < I_{KP} < 1$	А⁻ достатньо високий	підприємство ресторанного господарства найбільш повно реалізує свій конкурентний потенціал, займає на ринку стійку конкурентну позицію, забезпечує високий рівень лояльності споживачів, здатне здійснювати конкурентний розвиток в довгостроковій перспективі
$I_{KP}^P < I_{KP} \leq (1+\Delta)I_{KP}^P$	В середній	підприємство ресторанного господарства займає на ринку досить стійку конкурентну позицію, здатне протистояти конкурентним силам в сфері реалізації власних інтересів
$(1-\Delta)I_{KP}^P < I_{KP} \leq I_{KP}^P$	В⁻ допустимий	підприємство ресторанного господарства не здатне активно протистояти конкурентам, не вносить істотні зміни в свою діяльність, низькорентабельне, загроза витіснення його з ринку є високою
$I_{(FP,MP,VP,OP,IP,TPP)} = \sum_{i=1}^k \beta_{Si}^{(FP,MP,VP,OP,IP,TPP)} \varepsilon_i / \sum_{i=1}^k \varepsilon_i$	Снизький	підприємство ресторанного господарства не відповідає вимогам ринку, має низьку ефективність господарської діяльності, не має можливості розвиватися, знаходиться в зоні істотного господарського ризику

* $\Delta = 0,25$

Для оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства у роботі сформовано вихідну інформаційну базу та розраховано часткові значення показників оцінки локальних структурних елементів конкурентного потенціалу (Додаток 3, табл.3.4-3.6), здійснено стандартизацію

часткових показників оцінки локальних елементів конкурентного потенціалу (Додаток 3, табл.3.7-3.9) розраховано значимість кожного часткового показника та локальних структурних елементів конкурентного потенціалу за основі методу аналізу ієрархії (Додаток 3, табл.3.10-3.23), визначено допустимі значення та граничну межу інтегрального показника оцінки конкурентного потенціалу (табл.2.7).

Таблиця 2.7

Результати визначення допустимого значення та граничної межі інтегрального показника конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства

Інтегральний показник I_{KP}	Значення
Допустиме значення (I_{KP}^P)	0,72
Гранична межа (Δ)	0,23

На основі визначених значень граничної межі інтегрального показника I_{KP} розроблено шкалу, яка характеризує рівень конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства.

Таблиця 2.8

Шкала оцінки інтегрального показника конкурентного потенціалу

Діапазон значень I_{KP}	Рівень конкурентного потенціалу (I_{KP})
$I_{KP} > 0,91$	A – високий
$0,90 < I_{KP} \leq 0,69$	A⁻ – достатньо високий
$0,68 < I_{KP} \leq 0,46$	B – середній
$0,45 < I_{KP} \leq 0,23$	B⁻ – допустимий
$I_{KP} \leq 0,23$	C – низький

Результати розрахунку часткових інтегральних показників локальних складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства та їх якісні оцінки наведено у табл.2.9.

Таблиця 2.9

Значення часткових інтегральних показників локальних складових конкурентного потенціалу (фінансового, виробничого та маркетингового) підприємств ресторанного господарства у 2015-2017 рр.

Підприємство ресторанного господарства	Локальні складові конкурентного потенціалу											
	Фінансова				Виробнича				Маркетингова			
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп змін, % 2017р. до 2016р.	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп змін, 2017р. до 2016р.	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп змін, 2017р. до 2016р.
Ресторани												
ТОВ «Фамілія»	0,52 <i>B*</i>	0,59 <i>B</i>	0,73 <i>A-</i>	124,23	0,46 <i>B</i>	0,54 <i>B</i>	0,80 <i>A-</i>	147,99	0,64 <i>B</i>	0,70 <i>A-</i>	0,85 <i>A-</i>	120,52
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	0,70 <i>A-</i>	0,71 <i>A-</i>	0,72 <i>A-</i>	100,59	0,40 <i>B-</i>	0,51 <i>B</i>	0,78 <i>A-</i>	154,47	0,63 <i>B</i>	0,70 <i>A-</i>	0,71 <i>A-</i>	101,17
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	0,72 <i>A-</i>	0,76 <i>A-</i>	0,69 <i>A-</i>	91,30	0,26 <i>B-</i>	0,35 <i>B-</i>	0,51 <i>B</i>	144,36	0,63 <i>B</i>	0,64 <i>B</i>	0,59 <i>B</i>	91,47
ТОВ «Кардим»	0,70 <i>A-</i>	0,73 <i>A-</i>	0,56 <i>B</i>	76,75	0,68 <i>A-</i>	0,51 <i>B</i>	0,33 <i>B-</i>	64,47	0,38 <i>B-</i>	0,43 <i>B-</i>	0,44 <i>B-</i>	103,03
ТОВ «АРТ Експо»	0,74 <i>A-</i>	0,69 <i>A-</i>	0,73 <i>A-</i>	105,64	0,56 <i>B</i>	0,48 <i>B</i>	0,63 <i>B</i>	132,61	0,77 <i>A-</i>	0,84 <i>A-</i>	0,85 <i>A-</i>	101,30
ПП «Фірма «Ромул 4»	0,81 <i>A-</i>	0,82 <i>A-</i>	0,65 <i>B</i>	79,15	0,53 <i>B</i>	0,44 <i>B-</i>	0,23 <i>B-</i>	51,57	0,53 <i>B</i>	0,70 <i>A-</i>	0,50 <i>B</i>	71,62
<i>Середнє значення</i>	<i>0,70 (A-)</i>	<i>0,71 (A-)</i>	<i>0,68 (A-)</i>	<i>96,28</i>	<i>0,48 (B)</i>	<i>0,47 (B)</i>	<i>0,55 (A-)</i>	<i>115,91</i>	<i>0,60 (B)</i>	<i>0,67 (B)</i>	<i>0,65 (B)</i>	<i>98,19</i>
Кафе												
ТОВ «Рітордо»	0,51 <i>B</i>	0,68 <i>A-</i>	0,55 <i>B</i>	80,66	0,52 <i>B</i>	0,69 <i>A-</i>	0,81 <i>A-</i>	117,35	0,36 <i>B-</i>	0,42 <i>B-</i>	0,29 <i>B-</i>	69,83
ТОВ «Брускердо»	0,59 <i>B</i>	0,71 <i>A-</i>	0,36 <i>B-</i>	50,12	0,44 <i>B-</i>	0,71 <i>A-</i>	0,78 <i>A-</i>	108,47	0,36 <i>B-</i>	0,35 <i>B-</i>	0,20 <i>C</i>	56,95
ТОВ «Ресторація номер один»	0,62 <i>B</i>	0,65 <i>B</i>	0,87 <i>A-</i>	132,74	0,47 <i>B</i>	0,54 <i>B</i>	0,61 <i>B</i>	113,31	0,33 <i>B-</i>	0,40 <i>B-</i>	0,51 <i>B</i>	128,10
ТОВ «Брінпрофіт»	0,71 <i>A-</i>	0,77 <i>A-</i>	0,92 <i>A-</i>	119,27	0,64 <i>B</i>	0,91 <i>A</i>	0,80 <i>A-</i>	88,64	0,60 <i>B</i>	0,64 <i>B</i>	0,61 <i>B</i>	94,93
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	0,88 <i>A-</i>	0,58 <i>B</i>	0,52 <i>B</i>	89,41	0,56 <i>B</i>	0,61 <i>B</i>	0,40 <i>B-</i>	66,04	0,52 <i>B</i>	0,22 <i>C</i>	0,24 <i>B-</i>	107,21
<i>Середнє значення</i>	<i>0,66 (B)</i>	<i>0,68 (B)</i>	<i>0,64 (B)</i>	<i>94,44</i>	<i>0,53 (B)</i>	<i>0,69 (A-)</i>	<i>0,68 (A-)</i>	<i>98,76</i>	<i>0,43 (B-)</i>	<i>0,41 (B-)</i>	<i>0,37 (B-)</i>	<i>91,40</i>
Бари												
ТОВ «Матонарді»	0,49 <i>B</i>	0,77 <i>A-</i>	0,62 <i>B</i>	80,55	0,70 <i>A-</i>	0,84 <i>A-</i>	0,61 <i>B</i>	72,62	0,32 <i>B-</i>	0,51 <i>B-</i>	0,29 <i>B-</i>	56,48
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	0,56 <i>B</i>	0,58 <i>B</i>	0,67 <i>B</i>	115,72	0,33 <i>B-</i>	0,62 <i>B</i>	0,50 <i>B</i>	80,37	0,23 <i>B-</i>	0,21 <i>C</i>	0,24 <i>B-</i>	115,47
ТОВ «Харків Ресторация»	0,54 <i>B</i>	0,70 <i>A-</i>	0,81 <i>A-</i>	115,00	0,44 <i>B-</i>	0,79 <i>A-</i>	0,54 <i>B</i>	68,36	0,34 <i>B-</i>	0,40 <i>A-</i>	0,46 <i>B</i>	115,07
ТОВ «Кростінді»	0,48 <i>B</i>	0,49 <i>B</i>	0,74 <i>A-</i>	152,87	0,56 <i>B</i>	0,93 <i>A</i>	0,73 <i>A-</i>	77,92	0,31 <i>B-</i>	0,25 <i>A-</i>	0,48 <i>B</i>	187,24
ТОВ «Полендора»	0,59 <i>B</i>	0,61 <i>B</i>	0,71 <i>A-</i>	117,33	0,36 <i>B-</i>	0,48 <i>B</i>	0,70 <i>A-</i>	145,30	0,21 <i>C</i>	0,25 <i>B-</i>	0,29 <i>B-</i>	116,75
<i>Середнє значення</i>	<i>0,53 (B)</i>	<i>0,63 (B)</i>	<i>0,71 (A-)</i>	<i>116,29</i>	<i>0,48 (B)</i>	<i>0,73 (A-)</i>	<i>0,61 (B)</i>	<i>88,91</i>	<i>0,28 (B-)</i>	<i>0,32 (B-)</i>	<i>0,35 (B-)</i>	<i>118,20</i>

* відповідно рівні конкурентного потенціалу (табл.2.8)

Таблиця 2.10

Значення часткових інтегральних показників локальних складових конкурентного потенціалу(інноваційної, клієнтської та техніко-технологічної) підприємств ресторанного господарства у 2015-2017 рр.

Підприємство ресторанного господарства	Локальні складові конкурентного потенціалу											
	Інноваційна				Клієнтська				Техніко-технологічна			
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп змін, 2017р. до 2016р.	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп змін, 2017р. до 2016р.	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Темп змін, 2017р. до 2016р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Ресторани												
ТОВ «Фамілія»	0,71 B ⁻	0,78 A ⁻	0,83 A ⁻	106,66	0,86 A ⁻	0,95 A	0,89 A ⁻	93,35	0,78 A ⁻	0,87 A ⁻	0,83 A ⁻	96,17
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	0,60 B	0,64 B	0,68 A ⁻	106,52	0,80 A ⁻	0,91 A	0,80 A ⁻	87,01	0,78 A ⁻	0,89 A ⁻	0,90 A	100,37
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	0,53 B	0,52 B	0,62 B	117,77	0,72 A ⁻	0,84 A ⁻	0,81 A ⁻	96,41	0,87 A ⁻	0,90 A ⁻	0,89 A ⁻	98,88
ТОВ «Кардим»	0,58 B	0,65 B	0,75 A ⁻	116,25	0,73 A ⁻	0,90 A ⁻	0,77 A ⁻	84,99	0,83 A ⁻	0,87 A ⁻	0,85 A ⁻	97,21
ТОВ «АРТ Експо»	0,54 B	0,62 B	0,65 B	104,76	0,75 A ⁻	0,83 A ⁻	0,77 A ⁻	93,06	0,67 B	0,73 A ⁻	0,85 A ⁻	115,70
ПП «Фірма «Ромул 4»	0,57 B	0,63 B	0,73 B	115,91	0,75 A ⁻	0,89 B ⁻	0,78 A ⁻	88,11	0,86 A ⁻	0,90 A ⁻	0,93 A ⁻	103,55
<i>Середнє значення</i>	<i>0,59 (B)</i>	<i>0,64 (B)</i>	<i>0,71 (A⁻)</i>	<i>111,31</i>	<i>0,77 (A⁻)</i>	<i>0,89 (A⁻)</i>	<i>0,80 (A⁻)</i>	<i>90,49</i>	<i>0,80 (A⁻)</i>	<i>0,86 (A⁻)</i>	<i>0,88 (A⁻)</i>	<i>101,98</i>
Кафе												
ТОВ «Рітордо»	0,34 B ⁻	0,45 B ⁻	0,46 B ⁻	100,28	0,71 A ⁻	0,76 A ⁻	0,62 B	81,71	0,81 A ⁻	0,79 A ⁻	0,86 A ⁻	108,94
ТОВ «Брускердо»	0,36 B ⁻	0,41 B ⁻	0,42 B ⁻	103,00	0,57 B	0,67 B	0,54 B	79,80	0,72 A ⁻	0,76 A ⁻	0,81 A ⁻	106,45
ТОВ «Ресторація номер один»	0,37 B ⁻	0,48 B	0,46 B	94,47	0,65 B	0,81 A ⁻	0,74 A ⁻	91,03	0,80 A ⁻	0,85 A ⁻	0,91 A	107,84
ТОВ «Брінпрофїт»	0,41 B ⁻	0,50 B	0,52 B	104,27	0,66 B	0,78 A ⁻	0,72 A ⁻	91,25	0,71 A ⁻	0,76 A ⁻	0,77 A ⁻	102,17
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	0,48 B	0,52 B	0,57 B	110,61	0,67 B	0,76 A ⁻	0,72 B	95,17	0,85 A ⁻	0,88 A ⁻	0,77 A ⁻	87,73
<i>Середнє значення</i>	<i>0,39 (B⁻)</i>	<i>0,47 (B)</i>	<i>0,48 (B)</i>	<i>102,52</i>	<i>0,65 (B)</i>	<i>0,76 (A⁻)</i>	<i>0,67 (A⁻)</i>	<i>87,79</i>	<i>0,78 (A⁻)</i>	<i>0,81 (A⁻)</i>	<i>0,83 (A⁻)</i>	<i>102,63</i>
Бари												
ТОВ «Матонарді»	0,44 B ⁻	0,53 B	0,55 B	103,15	0,74 A ⁻	0,81 A ⁻	0,81 A ⁻	100,21	0,77 A ⁻	0,80 A ⁻	0,83 A ⁻	103,65
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	0,40 A ⁻	0,45 B ⁻	0,47 B	103,55	0,71 A ⁻	0,77 A ⁻	0,70 A ⁻	91,69	0,77 A ⁻	0,73 A ⁻	0,73 A ⁻	99,24
ТОВ «Харків Ресторация»	0,48 B ⁻	0,55 B	0,59 B	106,75	0,77 A ⁻	0,81 A ⁻	0,83 A ⁻	103,08	0,69 A ⁻	0,71 A ⁻	0,76 A ⁻	108,28
ТОВ «Кростінді»	0,45 B	0,55 B	0,55 B	100,00	0,62 B	0,68 B	0,76 A ⁻	110,44	0,68 A ⁻	0,73 A ⁻	0,91 A	124,12
ТОВ «Полендора»	0,44 B ⁻	0,52 B	0,54 B	103,11	0,70 A ⁻	0,79 A ⁻	0,79 A ⁻	99,72	0,74 A ⁻	0,78 A ⁻	0,83 A ⁻	106,60
<i>Середнє значення</i>	<i>0,44 (B⁻)</i>	<i>0,52 (B)</i>	<i>0,54 (B)</i>	<i>103,31</i>	<i>0,71 (A⁻)</i>	<i>0,77 (A⁻)</i>	<i>0,78 (A⁻)</i>	<i>101,03</i>	<i>0,73 (A⁻)</i>	<i>0,75 (A⁻)</i>	<i>0,81 (A⁻)</i>	<i>108,38</i>

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: фінансова, клієнтська та техніко-технологічна складові конкурентного потенціалу ресторанів є на достатньо високою в 2015-2017 рр., позитивною тенденцією є підвищення рівня виробничого потенціалу з середнього до допустимого високорівня, маркетинговий потенціал ресторанів оцінюється як середній; достатньо високий рівень конкурентного потенціалу кафе відмічається за виробничою, клієнтською та техніко-технологічною локальними його складовими, для фінансової та інноваційної локальних складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства групи «Кафе» характерний середній його рівень, рівень маркетингового потенціалу оцінюється як «допустимий».

Позитивною є тенденція до підвищення рівня фінансової складової конкурентного потенціалу на підприємствах ресторанного господарства групи «Бари» з середнього до достатньо високого рівня, маркетингова локальна складова конкурентного потенціалу підприємств даної групи, відповідно результатів оцінювання знаходиться на «допустимому» рівні, що свідчить про необхідність її підвищення у короткостроковій перспективі.

Детальний аналіз фінансової складової конкурентного потенціалу дозволив визначити підприємства ресторанного господарства, які протягом 2015-2017р. показали постійне зростання рівня розвитку, а саме ТОВ «Люкс Сервіс Плюс» (значення інтегрального показника протягом трьох років стабільно 0,7), ТОВ «Фамілія» (розрахований інтегральний показнику у 2017г. склав 0,73, що більше на 24,23% ніж у 2016р. та на 40,6% ніж у 2015р.). Аналізуючи результати рівня розвитку фінансового потенціалу серед підприємств кафе можна зробити висновок, що протягом 2015-2017 рр. інтегральний показник має тенденцію до зниження, так якщо у 2015р. він становив 0,66, то вже у 2017р. він зменшився на 2,6% і становив 0,64. Середньо груповий рівень визначено як середній (рівень В).

Зниження значення інтегрального показника фінансового потенціалу обумовлено негативною тенденцією таких індикаторів як рентабельність реалізації та обсяг власного капіталу. Серед підприємств ресторанного

господарства групи «Кафе» слід виділити ті підприємства, які упродовж 2015-2017рр. постійно нарощували свій фінансовий потенціал, а саме ТОВ «Брінпрофіт» (значення інтегрального показника у 2017р. склало 0,92, що на 29,7% більше ніж у 2015р.), ТОВ «Ресторація номер один» (значення інтегрального показника у 2017р. склало 0,87, що на 40,4% більше ніж у 2015р.). Проведені розрахунки свідчать, що тільки підприємства, які віднесено до групи бари, показали постійні темпи зростання фінансового потенціалу, якщо у 2015р. інтегральний показник становив 0,53 (допустимий рівень В⁻), то вже у 2017р. він склав 0,71 (рівень В), що на 33,87% більше. Зазначимо, що всі досліджені підприємства зазначеної групи підвищили в середньому рівень фінансового потенціалу на 16,29%, окрім ТОВ «Матонарді» (інтегральний показник становив у 2017р. 0,62, що на 19,4% менше ніж у 2016р., проте більше на 26,2% ніж у 2015р.).

Узагальнені результати розрахунку інтегрального показника виробничого потенціалу свідчать, ресторани протягом 2015-2017рр. підвищили у середньому рівень розвитку на 15,91% і у 2017р. значення склало 0,55 (рівень В⁻). Проте значення інтегрального показника для кафе є вищим ніж у ресторанів на 24,5% у 2017р. та на 10,7% ніж у барів. До підприємств з високим рівнем виробничого потенціалу віднесено ТОВ «Рітордо» (інтегральний показник 0,81 у 2017р.), ТОВ «Брускердо» (інтегральний показник 0,78 у 2017р.), ТОВ «Брінпрофіт» (інтегральний показник 0,8 у 2017р.). Основними факторами ключовими факторами успіху кафу за досліджуваним потенціалом є високий рівень рентабельності виробництва, коефіцієнт оборотності виробничих запасів та низький коефіцієнт дефектності виробництва. Аналіз інтегрального показника для барів у 2017р. склав 0,61, що на 12,4% більше ніж у ресторанів. Загалом рівень розвитку виробничого потенціалу знаходиться в середньому діапазоні. Слід також окремо виділити підприємства з поступовим зниженням свого потенціалом протягом 2015-2017рр., а саме ТОВ «Комунікації і Комфорт» (зниження на 19,6% порівняно з 2016р.) та ТОВ «Харків Ресторация» (зниження на 31,6% порівняно з 2016р.).

Досліджуючи особливості розвитку маркетингового потенціалу на підприємствах ресторанного господарства встановлено деякі тенденції, а саме рівень розвитку зазначеного потенціалу є вищим у ресторанів і складає 0,65 (рівень В) у 2017р., що на 77,2% більше ніж у кафе та на 86,03% ніж у барів. Окремо слід зазначити підприємства, які протягом трьох років постійно нарощували обсяги свого потенціалу, а саме ТОВ «АРТ Експо» (середнє значення інтегрального показника протягом 2015-2017рр. – 0,82) та ТОВ «Люкс Сервіс Плюс» (середнє значення інтегрального показника протягом 2015-2017рр. – 0,68), ТОВ «Фамілія» (середнє значення інтегрального показника протягом 2015-2017рр. – 0,73). Характеризуючи особливості маркетингового потенціалу для кафе зазначимо, що протягом 2015-2017рр. інтегральний показник знизився на 14,7% і у 2017р. становив 0,37. Основними причинами зниження виявлено зниження рентабельності витрат на збут та товарних запасів. Підприємством з низьким рівнем маркетингового потенціалу визначено ТОВ «Брускердо» (інтегральний показник становив 0,2 у 2017р. – рівень С). Незважаючи на те, що підприємства групи бари мають найнижче значення інтегрального показника (0,35 у 2017р.), проте протягом 2015-2017рр. вони навпаки показали тенденцію до поступового підвищення (середньорічний темп зростання 18,2%).

Узагальнені результати розрахунку інтегрального показника інноваційного потенціалу свідчать, що ресторани протягом 2015-2017рр. підвищили у середньому рівень розвитку на 11,31% у 2017р. і значення інтегрального показника дійшло границі 0,71 (рівень В). також зазначимо, що інтегральний показник у ресторанів на 46,8% більше ніж у кафе та на 31,5% ніж у барів. В ході дослідження встановлено, що у ресторанів коефіцієнт впровадження комп'ютерних технологій в основні бізнес-процеси є вищим, а також рівень розвитку технологій приготування ресторанних страв та рівень розвитку інноваційних форм обслуговування. Середньорічні темпи зростання інтегрального показника серед кафе встановлено на рівні 2,52%. Значення інтегрального показника знаходиться в діапазоні від 0,39 (рівень С у 2015р.) до

0,48 (рівень В⁻ у 2017р.). Аналізуючи особливості розвитку інноваційного потенціалу серед барів зазначимо, що середньорічні темпи зростання є доволі низькими – 3,31%), однак є вищими ніж у кафе (інтегральний показник серед барів на 12,5% є вищим ніж у кафе). Проте рівень розвитку інноваційного потенціалу для кафе і барів коливається в діапазоні від 0,39 до 0,54, що свідчить про допустимий рівень і може буди одним з ключових прихованих орієнтирів для покращення результатів їх діяльності.

Досліджуючи тенденції розвитку клієнтської складової конкурентного потенціалу на підприємствах ресторанного господарства встановлено деякі тенденції, а саме рівень розвитку є достатнім для 100% (складає у середньому 0,80 у 2017р.), для 60% кафе (ТОВ «Ресторація номер один» ТОВ «Брінпрофит», ТОВ «Джі ейч Інтернешенел») та 100% барів (складає у середньому 0,78 у 2017р.). Зазначимо, темпи зростання значення інтегрального показника відмічаються майже на всіх підприємствах, проте організаційний потенціал є нижчим серед кафе на 16,9% у порівнянні з ресторанами та 14,5% порівняно з барами. Основними причинами такого значення є низький рівень пропускної спроможності та індексу техніки і культура обслуговування.

Узагальнюючі результати розрахунку інтегрального показника техніко-технологічного потенціалу свідчать, що у 2017р. інтегральний показник для ресторанів становив 0,88 (рівень А⁻), що на 6,04% вище ніж у кафе та на 8,05% ніж у барів. Також зазначимо особливість, що протягом 2015-2017рр. на всіх досліджуваних підприємствах визначено зростання розрахованого інтегрального показника, так для ресторанів середньорічні темпи зростання становлять 9,3%, для кафе – 6,07%., для барів 11,14%. Зазначимо, що протягом аналізованого періоду підприємства ресторанного господарства підвищили коефіцієнт придатності основних засобів, рівень товарообороту на 1 м² торговельної площі та коефіцієнт завантаження каналів обслуговування.

Таким чином, розраховані часткові інтегральні локальні показники за складовими конкурентного потенціалу послужили аналітичною базою для подальшого визначення інтегрального показника реалізації конкурентного

потенціалу досліджуваних підприємств ресторанного господарства (табл.2.11), а також дозволили зробити висновки щодо його рівня (рис.2.14-2.15)

Таблиця 2.11

Узагальнені результати розрахунку інтегрального показника оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства

Назва підприємства ресторанного господарства	Аналізований період			Темп змін,%		Напрямок зміни за період 2015р.-2017р.
	2015 рік	2016 рік	2017 рік	2017 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	
1	2	3	4	5	6	7
Ресторани						
ТОВ «Фамілія»	0,654	0,731	0,820	125,33	112,14	→→→
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	0,646	0,719	0,759	117,46	105,56	→→→
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	0,609	0,658	0,679	111,51	103,18	→→→
ТОВ «Кардим»	0,645	0,673	0,605	93,83	89,97	→→←
ТОВ «АРТ Експо»	0,672	0,693	0,744	110,71	107,40	→→→
ПП «Фірма «Ромул 4»	0,669	0,723	0,621	92,77	85,90	→→←
<i>Середнє значення</i>	<i>0,649</i>	<i>0,699</i>	<i>0,705</i>	<i>108,601</i>	<i>100,692</i>	<i>→→→</i>
Кафе						
ТОВ «Рігордо»	0,533	0,624	0,585	109,63	93,63	→→←
ТОВ «Брускердо»	0,500	0,595	0,501	100,31	84,19	→→←
ТОВ «Ресторація номер один»	0,532	0,613	0,673	126,47	109,83	→→←
ТОВ «Брінпрофіт»	0,616	0,721	0,718	116,47	99,57	→→←
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	0,654	0,581	0,527	80,65	90,69	→←←
<i>Середнє значення</i>	<i>0,567</i>	<i>0,627</i>	<i>0,601</i>	<i>106,708</i>	<i>95,580</i>	<i>→→←</i>
Бари						
ТОВ «Матонарді»	0,569	0,704	0,607	106,69	86,20	→→←
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	0,488	0,548	0,542	111,09	98,84	→→←
ТОВ «Харків Ресторация»	0,537	0,653	0,660	122,97	100,98	→→→
ТОВ «Кростінді»	0,511	0,591	0,686	134,18	116,09	→→→
ТОВ «Полендора»	0,494	0,561	0,633	128,02	112,88	→→→
<i>Середнє значення</i>	<i>0,520</i>	<i>0,612</i>	<i>0,626</i>	<i>120,59</i>	<i>103,00</i>	<i>→→→</i>

Аналізуючи загальні тенденції розвитку інтегрального показника оцінки конкурентного потенціалу (табл.2.11,рис.2.14) можна зробити узагальнюючі висновки, а саме упродовж 2015-2017рр. значення інтегрального показника розрахованого для ресторанів складає 0,705 у 2017р., що на 8,6% більше ніж у 2015р. та на 0,69% ніж у 2016р. Реалізації конкурентного потенціалу характеризується достатнім рівнем, а напрям зміни – зростанням. Результати розрахунку для 60% ресторанів (ТОВ «Фамілія», ТОВ «Люкс Сервіс Плюс», ТОВ «Інтерфуд-Харків», ТОВ «АРТ Експо») свідчать, що протягом трьох років підприємства поступово підвищували рівень конкурентного потенціалу.

Аналогічна тенденція зростання рівня конкурентного потенціалу була визначена і серед барів. Якщо у 2015р. інтегральний показник становив 0,52 (допустимий рівень реалізації), то вже у 2017р. – 0,63 (середній рівень реалізації), що на 20,59% вище ніж у 2015р. Аналізуючи розраховане значення для кафе зазначимо, що інтегральний показник у 2017р. становив 0,601, що на 3,9% нижче ніж у барів та на 14,7% ніж у ресторанів. Аналізуючи тенденції розвитку встановлено, що протягом 2015-2016рр. спостерігалась тенденція зростання (у 2016р. більше ніж у 2015р. на 10,5%), проте у 2017р. темп зниження до рівня 2016р. становив 4,2%. Основними чинниками негативного впливу на загальний конкурентний потенціал серед кафе визначено зниження маркетингового, фінансового та організаційного потенціалів.

ЛОКАЛЬНІ СКЛАДОВІ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

Фінансова Виробнича Маркетингова Інноваційна Клієнтська Техніко-технологічна

РІВЕНЬ РЕАЛІЗАЦІЇ	Високий (А)					9,15	
	Достатньо високий (А')	1,2,3,5,9,10,14,15,16	1,2,7,8,10,15,16	1,2,5	1,2,4	1,2,4,5,6,9,10,12,13,14,15,16	1,2,3,4,5,6,7,8,10,11,12,13,14,16
	Середній (В)	4,6,7,11	3,5,9,12,13,14	3,6,8,9,14,15	3,5,6,9,10,11,12,13,14,15	7,8,11	
	Допустимий (В')	8,12,13	4,6,11	4,7,10,11,12,13,16			
	Низький (С)						

Умовні позначення:

Ресторани: 1-ТОВ «Фамілія»; 2-ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»; 3-ТОВ «Інтерфуд-Харків»; 4-ТОВ «Кардим»; 5-ТОВ «АРТ Експо»; 6-ПП «Фірма «Ромул 4». **Кафе:** 7-ТОВ «Рітордо»; 8-ТОВ «Брускердо»; 9-ТОВ «Ресторація номер один»; 10-ТОВ «Брінпрофит»; 11-ТОВ «Джі ейч Інтернешенел». **Бари:** 12-ТОВ «Матонарді»; 13-ТОВ «Комунікації і Комфорт»; 14-ТОВ «Харків Ресторация»; 15-ТОВ «Кростінді»; 16-ТОВ «Полендора».

Рис.2.14.Якісна оцінка локальних складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства у 2017 році

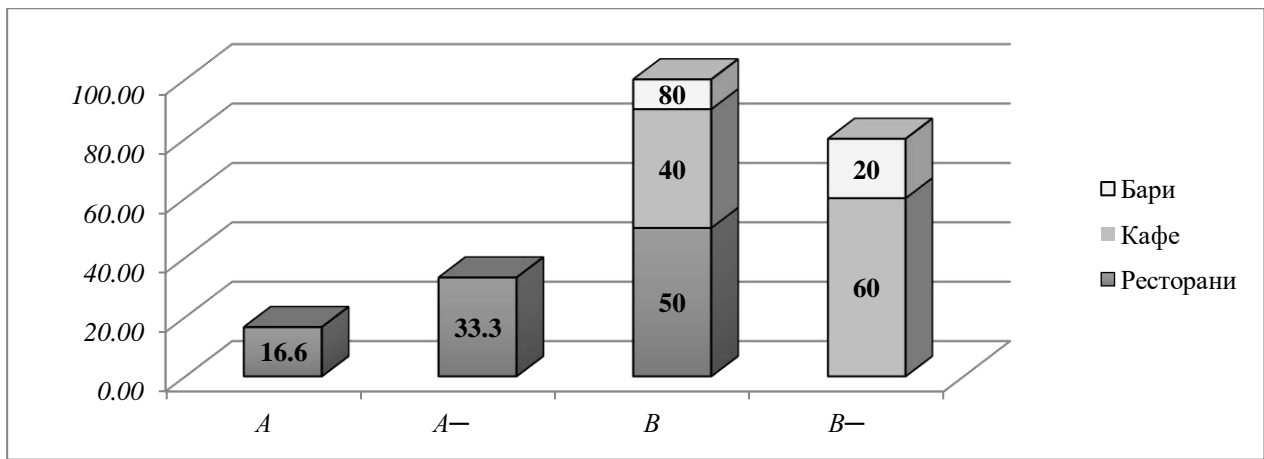


Рис.2.15.Питома вага підприємств ресторанного господарства за оцінкою конкурентного потенціалу,%

Таким чином, запропонований науково-методичний підхід до оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу, сформованого на основі комплексних оцінок його локальних складових (фінансової, маркетингової, техніко-технологічної, інноваційної, виробничої та клієнтської), що дає можливість сконцентрувати зусилля окремих складових конкурентного потенціалу на реалізації основних функцій підприємства ресторанного господарства (виробництва, реалізації та споживання) та дозволяє сформулювати стратегічні перспективи розвитку підприємств ресторанного господарства у конкурентному середовищі. Такий підхід надає можливість комплексно поглянути на проблеми управління конкурентним потенціалом та також оцінити стратегічні перспективи розвитку підприємств ресторанного господарства у конкурентному середовищі.

Узагальнюючи результати проведених розрахунків, слід зазначити, щов умовах постійних коливань ринкової кон'юнктури, впливу зовнішніх флуктуацій на процеси розвитку підприємств ресторанного господарства, управління їх конкурентною поведінкою вимагає використання нових, сучасних методів, які дозволили б адекватно враховувати існуючу не лінійність процесів розвитку при обґрунтуванні оптимального типу конкурентної стратегії. Разом з тим, при визначенні можливих стратегічних альтернатив слід

враховувати, що підприємства ресторанного господарства мають різний рівень реалізації конкурентного потенціалу, знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу, мають різні можливості формування ключового конкурентного активу – лояльності споживачів до закладу ресторанного господарства та, відповідно, збереження лідируючих конкурентних позицій у сфері ресторанного бізнесу. Вирішенню даних питань присвячений наступний розділ дисертації.

Висновки за розділом 2

Проведений аналіз тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства дозволив зробити висновки:

1. Аналітична оцінка тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства показала, що останні два роки (2016–2017) галузь намагається активно відновитися після політичної та економічної кризи 2014–2015 рр. Обсяг реалізованої продукції, товарів і послуг підприємств ресторанного господарства у 2017 р. склав 25718,5 млн.грн, що на 11,41% більше порівняно із 2016 р. У 2017 р. підприємства ресторанного господарства отримали чистий прибуток у розмірі 512,8 млн.грн, а рівень рентабельності склав 10,8%, що свідчить про підвищення результативності їх діяльності та констатує факт пристосування до нових умов розвитку економіки України. Результатом відновлення динамічного розвитку підприємств ресторанного господарства України є позитивна тенденція збільшення кількості підприємств та, як результат – зростання чисельності найманих працівників у сфері ресторанного бізнесу.

2. Встановлено, що структура закладів у найбільших містах України має певні особливості, а кількість закладів ресторанного господарства визначається розвиненістю туристичної інфраструктури регіону. При цьому, найбільша питома вага характерна для закладів типу «ресторани і кафе» – 46%, питома вага закладів типу «бари та паби» у загальній структурі складає 14%, «Fast

Food» – 40%. Дані факти є свідченням про високий рівень конкуренції у галузі ресторанного господарства.

3. У ході проведеного аналізу визначено, що сучасний ресторанний бізнес представлений великою різноманітністю типів закладів: від класичного фаст-фуд до авторських ресторанів «високої кухні». Встановлено наявність яскраво вираженої тенденції зміцнення акцентів підприємств ресторанного господарства на національну кухню, що обумовлено з одного боку набуттям популярності напрямку «здорового харчування», з іншого – зниженням реальних доходів населення. Підвищений інтерес до смачного та здорового харчування вплинув на появу нових напрямків в ресторанному бізнесі. За останній рік став популярним формат «open kitchen». Умови та ритм життя великих міст обумовили зростання популярності пересувних закладів – фудтраків («кафе на колесах») різного типу: кав'ярні, морозиво, кондитерські, гриль-бари, традиційні фастфуди, піцерії і навіть пересувні пивоварні. Широке різноманіття різних видів закладів ресторанного господарства загострює конкуренцію у даній сфері.

4. З метою формування стійких конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства за основними критеріями: якість кухні, рівень сервісу та своєчасність виготовлення страв, сформовано комплекс сучасних інновацій для формування конкурентної стратегії за двома напрямками – технічні та організаційно-технологічні за основними функціями підприємства ресторанного господарства (виробництво, реалізацію та організацію споживання кулінарної продукції та послуг).

5. Вважаючи, що ефективність реалізації конкурентної стратегії будь-якого суб'єкта господарювання може бути забезпечена при умові збалансованості внутрішніх можливостей та зовнішнього середовища, на основі проведеного анкетування рестораторів та провідних фахівців у сфері ресторанного бізнесу обґрунтовано перелік PEST-факторів зовнішнього середовища, який враховує галузеву специфіку підприємств ресторанного господарства. З метою визначення рівня нестабільності сучасного зовнішнього середовища

обґрунтовано модель оцінки рівня нестабільності зовнішнього середовища, який передбачає розрахунок інтегрального показника нестабільності зовнішнього середовища, сформованого за результатами ранжирування зовнішніх чинників за характеристиками рухливості, складності та невизначеності. За результатами розрахунків зроблено висновок, що підприємства ресторанного господарства здійснюють діяльність в умовах невизначеного рухливого середовища з наявною великою кількістю факторів.

6. З огляду на необхідність адекватної оцінки здатностей підприємства ресторанного господарства щодо здійснення обміну із зовнішнім середовищем на основі розрахунку значення агрегованого індексу тиску зовнішнього середовища встановлено, що формування та реалізація конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства здійснюється в умовах високого тиску зовнішнього середовища.

7. З метою забезпечення динамічної взаємодії підприємств ресторанного господарства Харківської області із зовнішнім середовищем запропоновано методичний інструментарій який дозволяє на основі встановленої відповідності характеристик зовнішнього середовища визначити оптимальний тип адаптації підприємства ресторанного господарства до його умов (активний, помірно-активний, превентивний, компенсаційний, пасивний). На основі розробленої матриці у координатах «Нестабільність зовнішнього середовища – тиск зовнішнього середовища» встановлено характерний акцент на управління в умовах стратегічних несподіванок.

8. Ураховуючи на необхідність визначення стратегічних перспектив та можливостей розвитку підприємств ресторанного господарства у конкурентному середовищі запропоновано науково-методичний підхід до оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства, який, на відміну від існуючих, передбачає розрахунок інтегрального показника конкурентного потенціалу, сформованого на основі комплексних оцінок його локальних складових (фінансової, маркетингової, техніко-технологічної, інноваційної, виробничої та клієнтської), що дає можливість сконцентрувати

зусилля окремих складових конкурентного потенціалу на реалізації основних функцій підприємства ресторанного господарства (виробництва, реалізації та споживання) та дозволяє сформулювати стратегічні перспективи розвитку підприємств ресторанного господарства у конкурентному середовищі. За результатами оцінки встановлено, рівень конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства в цілому характеризується достатнім рівнем, а напрям зміни – зростанням.

Наукові результати та висновки даного розділу дисертації відображені в публікаціях [78; 79; 82; 90; 91].

РОЗДІЛ 3.

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1.Методичний інструментарій визначення стадії життєвого циклу підприємств ресторанного господарства

Сучасне економічне середовище ускладнює умови забезпечення конкурентногорозвитку у довгостроковій перспективі. В умовах обмеженості часу на розробку і прийняття управлінських рішень традиційні підходи до обґрунтування стратегії діяльності підприємства, які характеризуються високою регламентацією всіх процесів і високим ступенем формалізму, не забезпечують отримання необхідного ефекту в динамічному зовнішньому середовищі[211,с.110]. Управління сучасними підприємствами ресторанного господарства має бути орієнтованим на ефективне управління його бізнес-процесами, пошук інноваційних джерел розвитку конкурентного потенціалу та підвищення. Структурні зміни, які відбуваються в сучасній економіці України, інтеграція в Європейський Союз, визначають доцільність нестандартних підходів до формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства.

Швидкість процесів змін зовнішнього середовища, розвиток інтеграційних процесів з одного боку, зростання вимог та зміна запитів споживачів – з іншого, вимагають від підприємств ресторанного господарства відповідної трансформації конкурентних переваг. Оперативність реакції на динамічні зміни навколишнього середовища та креативність підходу до процесу управління конкурентоспроможністю стають визначальними факторами успіху. Цільова спрямованість підприємств ресторанного господарства на забезпечення успішного розвитку у довгостроковій перспективі актуалізує питання забезпечення його стратегічної

конкурентоспроможності з урахуванням стадії життєвого циклу. Оскільки на кожній стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства відбуваються певні кількісні та якісні зміни цілей та пріоритетів.

Підприємство ресторанного господарства як і будь-яке підприємство іншої галузі економіки розвивається циклічно. В момент створення підприємство має набір свої першорядних цілей розвитку та обмежених ресурсів. Проте, к деякому проміжку часу t воно накопичує певний конкурентний потенціал для здійснення переходу на нову стадію розвитку. Новий цикл розвитку передбачає встановлення нових цілей, та, відповідно, обумовлює необхідність підвищення рівня конкурентного потенціалу, що дозволяє здійснювати якісну трансформацію конкурентних переваг у сфері ресторанного бізнесу. На різних стадіях життєвого циклу підприємство змінює цільові стратегічні вектори свого розвитку, формує різні конкурентні переваги, які в даних умовах виявляються найбільш пріоритетними. З метою забезпечення вчасної реакції на зміну чинників впливу та корегування конкурентної стратегії залежно від вимог внутрішнього та зовнішнього середовища необхідно володіти інформацією про фактичну стадію підприємства ресторанного господарства та можливі перспективи.

Концепція життєвих циклів підприємства є предметом активних наукових дискусій вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Адізеса [5; 220], І. Бернад [19], І. Бланка [22], С. Довбня, Ю. Шембель [57; 208], Ж. Поплавської, І. Тараненко, О. Красовської [159], Р. Кваницької [95], О. Фірстової [197], О. Шацької [207], Б. Мільнера [130], Й. Шумпетера [214] та інших. Загальноприйнятою є позиція вчених, відповідно якої життєвий цикл підприємства складається з стадій (або фаз), що є періодами, які проживає підприємство в рамках однотипних ціннісних установок і фіксують в першу чергу специфіку управлінських завдань в певний період функціонування підприємства. Відповідно погляду вчених, тривалість життєвого циклу підприємства залежить від типу галузі та продукту, типу виробництва, стану ресурсів і професіоналізму управління. Здійснений науковий пошук свідчить про відсутність загальноприйнятого

підходу до визначення сутності самого поняття «життєвий цикл підприємства», кількості та назв його стадій.

Заслуговує на увагу підхід І. Адізеса, який запропонував модель, в якій стадії розвитку підприємства називаються по асоціації з зростанням людини— «народження», «дитинство», «зрілість», тощо [5,с.113]. такий підхід, на наш погляд, є цілком виправданим, оскільки кожне підприємство проходить рівні стадії розвитку починаючи від створення. В результаті свого подальшого розвитку підприємство набуває нові якості, що відповідно характеризує новий етап діяльності. Своєю чергою, Б. З. Мільнер у своїй роботі визначає життєвий цикл підприємства як «... непередбачені зміни з певною послідовністю станів протягом якогось часу»[130,с. 52]. Акцент вченого на часовій обмеженості станів підприємства акцентує увагу на необхідності розробки відповідних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення його «готовності» до різного роду непередбачуваних змін. В той час, І. Бернард характеризує життєвий цикл підприємства «... як процесуальність розвитку, так і як стадійність» [19]. Термін «процесуальність», який є ключовим у визначенні сутності життєвого циклу підприємства вченого фокусує увагу з одного боку на правах підприємства, з іншого та його зобов'язаннях на кожному етапі розвитку. На думку І. А. Бланка «... життєвий цикл підприємства є загальним періодом часу від початку діяльності підприємства до природного припинення його існування або відродження на новій основі» [22,с.87]. Звертає на увагу наголос вченого на «можливість відродження підприємства на новій основі». Разом з тим, слід відзначити, що в умовах жорсткої конкуренції можливості збереження життєздатності підприємства та його «відродження» є досить складними. Сьогодні конкурентними є ті підприємства ресторанного господарства, які здатні відповідати вимогам зовнішнього середовища та задовольняти вимоги та запити споживачів краще ніж конкуренти.

Теорія менеджменту пропонує розглядати життєвий цикл підприємства як «...сукупність стадій, які проходить підприємство в процесі своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується

певною системою стратегічних цілей і завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування» [208,с. 40]. Безумовно, по мірі свого розвитку підприємство нарощує свій ресурсний потенціал, реалізація якого забезпечує отримання певних фінансових результатів. Разом з тим, ресурсний підхід, який прослідковується у даному визначенні, залишає поза увагою такий важливий, на наш погляд фактор, як компетенції. Оскільки саме від компетенцій, залежить здатність створити неповторну атмосферу у закладі, майстерність персоналу щодо виготовлення унікальних страв та якісного обслуговування споживачів підприємства ресторанного господарства.

На відміну від багатьох дослідників Н. В. Радіонова вважає, що життєвий цикл підприємства – це «... певні закономірності в розвитку будь-якого підприємства, які можуть відрізнятися швидкістю протікання і амплітудою рівня розвитку» [165]. Амплітуда розвитку, на якій фокусується увага вченого, акцентує увагу на періодичності змін. Безумовно, як було зазначено у п.п. 2.2, вважаючи на різні умови зовнішнього середовища, підприємство обирає відповідний тип адаптації до них. Зміна умов зовнішнього середовища у часі обумовлює необхідність зміни типу адаптації з метою забезпечення вчасної реакції та протидії негативному впливу широкого спектру PEST-факторів, перелік яких для підприємств різних сфер економічної діяльності є індивідуальний.

Характеризуючи сутність життєвого циклу підприємства О. Ю. Фірстова трактує його як «... обмежений у часі період діяльності підприємства, протягом якого воно проходить певні етапи розвитку» [197,с.73]. Заслуговує на увагу підхід О. Козлової, яка розглядає життєвий цикл підприємства як «... сукупність стадій, які створюють закінчено коло розвитку протягом певного проміжку еволюції підприємства, після якого його цінності і напрями діяльності можуть принципово змінюватися» [102,с.186]. Безумовно, на кожній стадії свого розвитку цінності підприємства різні. Так, якщо на стадії створення пріоритетною метою підприємства ресторанного господарства є забезпечення

його відповідності конкурентному середовищу, на стадії розвитку – забезпечення прихильності споживачів до підприємства та підтримка досягнутого рівня конкурентоспроможності, то на стадії занепаду основною цінністю підприємства є утримання конкурентних позицій та утримання постійних клієнтів.

Заслуговує на увагу погляд Козаченко Г.О., відповідно якому «...життєвий цикл – сукупність етапів діяльності системи, що послідовно змінюють один одного, і кожний з яких характеризується певною метою діяльності і станом як великої виробничо-фінансової системи в цілому, так і її структурних одиниць, особливою формою організаційного механізму, що реалізує досягнення стратегічних та оперативних цілей діяльності системи [101,с.14].Такий підхід, на наш погляд, підкреслює складність організації ефективної діяльності підприємства ресторанного господарства для досягнення стратегічних та оперативних цілей розвитку.

Узагальнюючи результати проведеного контент-аналізу поняття «життєвий цикл підприємства» слід зазначити, що кожним науковцем ставляться певні акценти у визначенні. Разом з тим, погляди науковців ґрунтуються на понятті «цикл», який означає «повторення в часі різних фаз, позитивних і негативних відхилень, доступних точному виміру» [214, с.5]. Вважаючи на це, повинні бути встановлені стадії життєвого циклу підприємства та окреслені чіткі границі переходу з однієї стадії в іншу.

В економічній літературі відсутня єдинаточка зору щодо кількості стадій (фаз, етапів) життєвого циклу підприємства. Дослідники розрізняють в середньому від трьох (Кац Д., Канн Р., Грейнер Л.) до десяти (Адизес І.) стадій життєвого циклу підприємства. Існуючі моделі життєвого циклу підприємства, запропоновані вітчизняними та зарубіжними вченими, відрізняються своїм змістом, якістю та послідовністю етапів, оскільки визначають особливості розвитку підприємств як в Україні так і на заході. З метою здійснення класифікаційного аналізу стадій життєвого циклу підприємства(табл.3.1) в роботі стандартизовано моделі і приведено до загально прийнятого виду:

зародження, зростання, стабільність, занепад, банкрутство (ліквідація). Також зазначимо, що всі наведені нижче

Таблиця 3.1

Класифікаційний аналіз стадій життєвого циклу підприємства (складено на основі праць [5; 17; 19; 22; 48; 57; 130; 161; 193; 207; 213; 216])

Стадія життєвого циклу	Кількість стадій	Стандартизація етапів	Представники наукової думки
Зародження, зростання, пік діяльності, спад	4	Зародження, зростання, стабільність, занепад	Юданов А. Ю. [216, с. 37]
Зародження, зростання, стабільність, занепад	4	Зародження, зростання, стабільність, занепад	Григорьев В.В. [48, с.222]
Початковий період, стадія дитинства, зрілість, занепад	4	Зародження, зростання, стабільність, занепад	Борнстайн Д. [26, с.120]
Становлення, розширення, стабілізація, загасання	4	Зародження, зростання, стабільність, занепад	Брагин Л. А. , Данько П. П. [193, с.64]
Зародження, дитинство, давай-давай, юність, світанок, стабільність, аристократія, рання бюрократія, бюрократія, смерть	10	Зародження, зростання, стабільність, занепад, ліквідація	Адзес І. [5, с. 141]
Народження, дитинство, юність, рання зрілість, зрілість, повна зрілість, старіння, оновлення	8	Зародження, зростання, стабільність, занепад, зростання	Мільнер Б.З. [130, с. 58]
Народження, дитинство, рання зрілість, кінцева зрілість, старіння	6	Зародження, зростання, стабільність, занепад	Бланк І.А. [22, с. 674]
Дитинство (збитки), юність (перша прибуток), зрілість (максимум прибутку), старість (зниження прибутку)	4	Зародження, зростання, стабільність, занепад	Белый М., Приходько В. [17]
Народження, юність зрілість	3	Зародження, зростання, стабільність	Ліппіт Д. , Шмідт В. [19]
Креативність, директивне керівництво, делегування, координація, співпраця	5	Зародження, зростання, стабільність	Грейнер Л. [57, с. 41]
Народження, зростання, стабільність, занепад,	4	Зародження, зростання, стабільність, занепад	Міллер Д. , Фрізен П. [213, с. 84]
Підйом, гальмування розвитку, криза, поживлення	4	Зародження, зростання, стабільність, занепад, зростання	Лігоненко Л.В. [161, с. 473]
Простій системи, стабільна організація, удосконалення структури	3	Зародження, зростання, стабільність	Кац Д., Канн Р. [207, с. 30]

За результатами проведеного аналізу виділено п'ять основних стадій життєвого циклу характерних для підприємств ресторанного господарства, які враховують особливості та специфіку діяльності підприємств даної галузі, а саме: народження, зростання, уповільнене зростання, зрілість (стагнація), занепад.

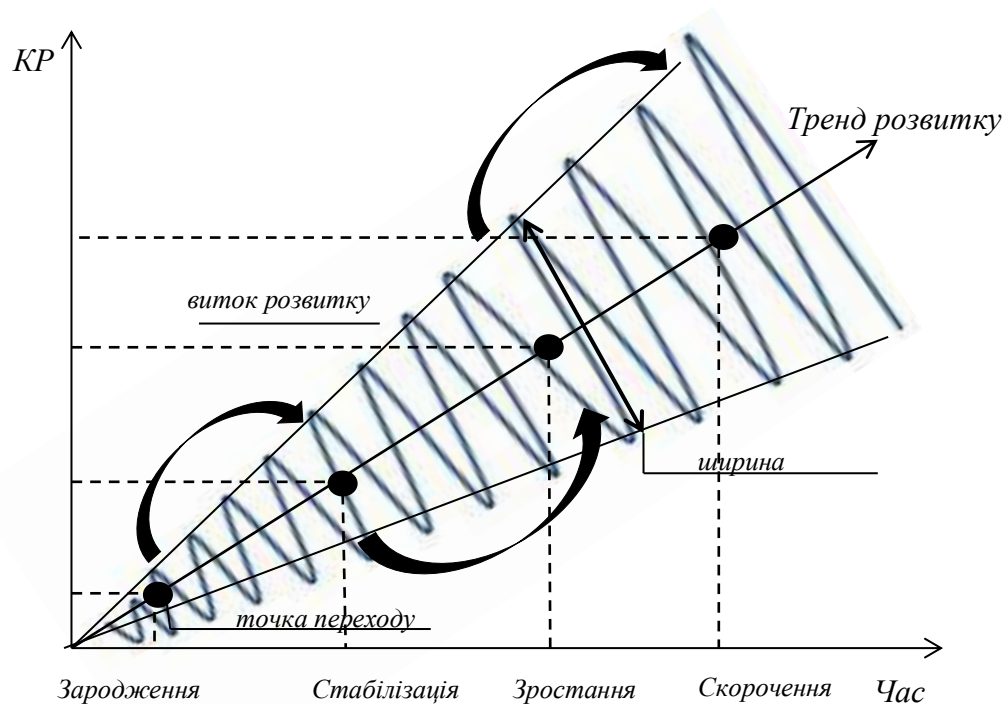


Рис. 3.1. Цикли розвитку підприємств ресторанного господарства в залежності від конкурентного потенціалу (розроблено автором)

Розвиток підприємства представляє собою спіраль (рис.3.1), при цьому чим більш зрілим є підприємство, тим вище рівень розвитку його конкурентного потенціалу (відповідно, ширина спіралі є більшою). Перехід на інший етап розвитку здійснюється за рахунок активації рівня конкурентного потенціалу (КР). Віток розвитку характеризує перехід на наступну стадію. При цьому, чим крутішим є підйом, тим більшою кількістю ресурсів ризикує підприємство у разі настання кризи, проте якщо рівень конкурентного

потенціалу є високим та стійким, тим більш тривалим є період знаходження підприємства на стадії зростання.

Характеризуючи особливості діяльності підприємства ресторанного господарства на стадії зростання зазначимо, що на даній стадії в результаті зростання обсягів реалізації не відчувається гостра нестача грошових коштів, характерна для стадії зародження. Підприємство ресторанного бізнесу в результаті охопту певного сегменту ринку ресторанного бізнесу та «завоювання» прихильності певного колу споживачів починає зростати – створюється враження, що підприємство процвітає. Це часто робить його надмірно самовпевненим. Для підприємств ресторанного господарства характерна реактивна поведінка, проте воно здійснює реакцію на можливості, що надаються зовнішнім середовищем, але поки не може їх передбачити. Підприємство все ще робить помилки. При цьому, чим більш серйознішою є помилка, тим більш істотними є втрати. Надалі такі дії призводять до ситуації, коли підприємство ресторанного господарства починає втрачати фінансово-економічну стійкість [69, с. 77]. Стадію зростання для підприємств ресторанного господарства можна охарактеризувати зростанням рівня конкурентного потенціалу за рахунок інтенсифікації інвестиційної привабливості, що стимулюється зростаючим попитом та підвищеною лояльністю споживачів.

Стадія уповільненого зростання характеризується скороченням темпів зростання доходів підприємства ресторанного господарства. Можливості підтримки процесів розвитку підприємства ресторанного господарства підходять до своєї граничної межі, темпи розвитку уповільнюються. Підприємство ресторанного господарства підходить до піку своєї ділової активності. З метою підтримки бажаного рівня конкурентоспроможності, воно повинно інвестувати додаткові кошти в оновлення технічної бази, підвищення рівня технології та організації виробництва, вдосконалення конкурентного потенціалу.

Стадія зрілості є оптимальною точкою на спіралі життєвого циклу підприємств ресторанного господарства, оскільки воно досягає вершини свого

успіху. На даній стадії забезпечується стабільність отримання доходів. Задоволення споживчого попиту на продукцію та послуги підприємства ресторанного господарства здійснюється завдяки відпрацьованій технології підтримки постійного попиту на основі здатності оновлювати меню та комплекс додаткових послуг відповідно споживчих запитів та вимог. На даній стадії забезпечення цільового обсягу реалізації ресторанної послуги здійснюється завдяки контингенту «вірних» клієнтів. Разом з тим, можливості зростання обсягів реалізації та збільшення доходів можуть бути розширені шляхом впровадження дієвих інструментів маркетингу.

Характерною ознакою діяльності підприємств ресторанного господарства на стадії занепаду є тенденція до зростання незадовільного споживчого попиту на ресторанну продукцію та послуги, що проявляється в негативній динаміці основних показників фінансово-господарської діяльності. Збереження життєздатності на даній стадії можливе шляхом диверсифікації та інтеграції діяльності, розробці нової концепції підприємства ресторанного господарства, впровадження інноваційних ресторанних технологій виготовлення кулінарних страв та обслуговування клієнтів. реалізація даних заходів можлива тільки на основі залучення інвестиційних ресурсів.

На стадії спаду можливі два варіанти розвитку підприємства ресторанного господарства – смерть або відродження. Для повного відродження підприємству ресторанного бізнесу необхідне здійснити переобладнання матеріально-технічної бази, змінити концепцію закладу, політику управління, задіяти інноваційні детермінанти як в кулінарній майстерності, так і в техніці обслуговування.

Перебуваючи в критичній точці, будь-який суб'єкт господарювання прагне поліпшити свій фінансово-економічний стан, досягти нового рівня розвитку, підвищити рентабельність і здійснити кількісний та якісний перехід на більш вигідну стадію життєвого циклу. Проте цілі підприємства в фактичних умовах господарювання можуть варіювати в залежності від агресивності зовнішнього середовища і внутрішньої гнучкості підприємства. До того ж, в

результаті емпіричних досліджень, проведених рядом вчених, було встановлено, що, незважаючи на те, що стадії життєвого циклу за своїми характеристиками значно відрізняються один від одного, вони не йдуть один за одним в детерміновану послідовності (за зростом не обов'язково повинна слідувати стадія зрілості, а за зрілістю – спад), оскільки в результаті кризи або в результаті вчасно вжитих заходів підприємство може «перескочити» з одного витка розвитку на інший.

Ураховуючи, що конкурентна стратегія повинна враховувати особливості стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства, для кожної з яких актуальними є різні проблеми, які, на наш погляд, визначають домінуючий стиль управління конкурентною поведінкою, актуалізується питання обґрунтування методичного підходу до визначення стадії життєвого циклу.

З метою вирішення означеного завдання нами був проведений аналіз позицій науковців щодо ідентифікації стадії життєвого циклу, який показав розбіжність параметрів оцінки. Так, групою вчених [159] визначається, що підприємства на різних стадіях життєвого циклу відрізняються ступенем невизначеності, структурою активів і наявними перспективами для здійснення інвестицій. Відповідно погляду О. Фірстової [121] є чотири ключові параметри, які мають різні значення на різних стадіях життєвого циклу підприємства: стратегія, структура, контекст і стиль прийняття рішень. Своєю чергою, В. Дікінсон стверджує, що стадію, на якій знаходиться підприємство, можна визначити за значенням співвідношення потоків грошових коштів від операційної, фінансової та інвестиційної діяльності [233]. При цьому існуючі моделі враховують здебільшого інтуїтивний характер і ґрунтуються переважно на якісних оцінках параметрів.

На наш погляд, визначення стадії життєвого циклу підприємства повинно здійснюватися на основі досягнутих на момент оцінки основних показників господарської діяльності. При цьому повинні бути враховані наступні вимоги [29,с.33]: істотність (показники повинні бути максимально інформативними і дозволяти отримати цілісне бачення про стадії життєвого циклу),

порівнянність, легкість в отриманні даних з публічної щорічної фінансової звітності підприємства. З урахуванням вимог до формування системи індикаторів для визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства, на наш погляд, найбільш доцільним є фінансовий підхід (табл.3.2).

Таблиця 3.2

Система індикаторів для визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства [57]

Індикатор	Умовне позначення	Обґрунтування вибору індикатора
Прибуток до вирахування податків і відсотків за позиками і кредитами	τ_t^{PL}	Вибір даного показника, а не чистого прибутку, обумовлений необхідністю забезпечити єдину розмірність між сумою прибутку, сумою дебіторської заборгованості та залишків оборотних коштів на рахунках і в касі підприємства
Короткострокова дебіторська заборгованості і грошові кошти на рахунках	τ_t^{DZ}	Дебіторська заборгованість показує можливі додаткові джерела формування чистого доходу. Грошові кошти на рахунках після рознесення їх за статтями балансу також використовується для формування чистого доходу
Сума амортизації основних засобів	τ_t^{AM}	Суми амортизації входять до складу чистого доходу без змін, проте їх враховують в індикаторах для обліку приросту (або зниження) суми всіх можливих засобів, які формують надалі чистий дохід
Продуктивності праці середньооблікового працівника	τ_t^H	Даний параметр є мультиплікатором грошових коштів, спрямованих на формування чистого доходу, а в ньому закладена інформація про тенденцію збільшення (або зниження) змінних і постійних витрат підприємства

Ґрунтуючись на розробках С. Довбня та Ю. Шембель, визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства запропоновано здійснювати за формулою [57]:

$$\tau_t^{LC} = \frac{\tau_t^H}{\tau_{t-1}^H} \times (\tau_t^{PL} + \tau_t^{AM} + \tau_t^{DZ}), \quad (3.1)$$

де τ_t^{LC} – рівень ефективності розвитку підприємства ресторанного господарства (стадія життєвого циклу),

τ_{t-1}^H – продуктивності праці середньооблікового працівника у минулому періоді [95,с. 134].

Зазначимо, що на основі розрахунку динаміки показника τ_t^{LC} (індикатори $(\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC})$, де τ_{t+1}^{LC} – стадія життєвого циклу підприємств ресторанного господарства в майбутньому $t + 1$ -му періоді) визначає, як правило, три стадії життєвого циклу [128,с.134], а саме:

1) стадія зростання, коли поточне значення показника на $t + 1$ -му періоді більше його середнього значення за попередній t - й період $(\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC}) > 10\% \times \tau_t^{LC}$;

2) стадія зрілості, коли поточне значення показника на $t + 1$ -му періоді практично не відрізняється від його значення за попередній t -й період $(\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC}) \approx 0$;

3) стадія занепаду, коли поточне значення показника на $t + 1$ -му періоді менше його значення за попередній t - й період $(\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC}) < 0$.

Разом з тим слід зазначити, що на практиці майже неможливо отримати абсолютно однакові значення за періоди τ_t^{LC} . Оскільки при попередніх розрахунках виникла така ситуація, при якій при незначному зростанні або зниженні показник τ_t^{LC} завжди потрапляє у діапазон «Зростання» або «Занепад». Проте такі зростання або зниження показника τ_t^{LC} можуть бути дуже незначними і характеризують стадію зрілості. Тому, використовуючи підхід запропонований С.Б. Довбні, введено поняття «наближення до нуля в межах $\pm \alpha\%$ від τ_t^{LC} ». Воно означає, що, якщо $(\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC})$ знаходиться в межах $(\alpha\% * \tau_t^{LC}) < (\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC}) < (\alpha\% * \tau_t^{LC})$, то це означає ≈ 0 (наближення до нуля). Параметр $\alpha\%$ встановлюється самостійно і означає відсоток допустимого відхилення від початкового (поточного) значення показника τ_t^{LC} [57,с.90].

Проте, якщо стадія зрілості передбачає відносну стабільність показника τ_t^{LC} в динаміці (тобто наближення до $(\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC}) \approx 0$) в межах допустимого відхилення від його початкового (поточного) значення, то стадія уповільненого зростання характеризується тільки тенденцією до збільшення показника τ_t^{LC} в динаміці (тобто $(\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC}) > 0$) до встановленої верхньої межі допустимого відхилення від початкового (поточного) значення показника τ_t^{LC} (тобто «зростання в межах $+\alpha\%$ від τ_t^{LC} »).

З метою ідентифікації стадій життєвого циклу «зростання», «уповільнене зростання» та «зрілість» запропоновано встановити наступні відсотки допустимого відхилення від початкового (поточного) значення показника τ_t^{LC} на цих стадіях, а саме для стадії зростання - «зростання в межах + 10% від τ_t^{LC} » (тобто $\alpha = + 10\%$), вважаємо, що зростання всіх індикаторів на цій стадії не може бути менше 10%, оскільки діяльність за таких показників можна розглядати як мало ефективну, уповільненого зростання - «зростання в межах + 8% від τ_t^{LC} » (тобто $\alpha = + 8\%$), вважаємо, що уповільнене зростання передбачає збільшення індикаторів, не більше, ніж на 10%; для стадії зрілості - «наближення до нуля в межах $\pm 5\%$ від τ_t^{LC} » (тобто $\alpha = \pm 5\%$), оскільки, дане значення є максимально допустимим відхиленням показника τ_t^{LC} від 0, що характеризує його відносну стабільність в динаміці.

Виходячи з вищенаведених умов та особливостей визначення стадій життєвого циклу для підприємств ресторанного господарства, розроблено шкалу визначення показника τ_t^{LC} (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Шкала визначення стадій життєвого циклу для підприємств ресторанного господарства (розроблено автором)

Значення показника τ_t^{LC}	Стадії життєвого циклу
$(\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC}) \geq 0$	Народження
$(\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC}) < 10\% \times \tau_t^{LC}$	Зростання
$(\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC}) < 8\% \times \tau_t^{LC}$	Уповільнене зростання
$(-5\% \times \tau_t^{LC}) < (\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC}) < (5\% \times \tau_t^{LC})$	Зрілість
$(\tau_{t+1}^{LC} - \tau_t^{LC}) < 0$	Занепад

Вихідні та розрахункові дані для визначення стадії життєвого циклу підприємств ресторанного господарства наведено у Додатку К, табл.К.1-К.3, оцінка отриманих результатів щодо визначення стадії життєвого циклу для досліджуваних підприємств ресторанного господарства наведена у табл.3.4.

Таблиця 3.4

Результати дефазифікації життєвого циклу підприємств ресторанного господарства

Стадії життєвого циклу за період	Народження*		Зростання		Уповільнене зростання		Зрілість		Занепад	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Ресторани										
ТОВ «Фамілія»					+	+				
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»							+	+		
ТОВ «Інтерфуд-Харків»					+	+				
ТОВ «Кардим»							+	+		
ТОВ «АРТ Експо»					+	+				
ПП «Фірма «Ромул 4»					+	+				
Кафе										
ТОВ «Рітордо»							+	+		
ТОВ «Брускердо»			+	+						
ТОВ «Ресторація номер один»							+	+		
ТОВ «Брінпрофіт»							+	+		
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»							+	+		
Бари										
ТОВ «Матонарді»							+	+		
ТОВ «Комунікації і Комфорт»									+	+
ТОВ «Харків Ресторация»							+	+		
ТОВ «Кростінді»							+			+
ТОВ «Полендора»							+			+

*жодне з підприємств ресторанного господарства, які досліджуються не знаходиться на стадії народження, оскільки мінімальна дата запису у ЄДРПОУ датована 2010 р.

Аналізуючи данні наведені в табл.3.4слід відмітити, що за розрахованим показником τ_t^{LC} упродовж 2016-2017рр. зберігається послідовність проходження стадій життєвого циклу для всіх підприємств ресторанного господарства. Результати дефазифікації життєвого циклу свідчать, що 66,6% ресторанів знаходяться на стадії уповільненого зростання (ТОВ «Фамілія», ТОВ «Інтерфуд-Харків», ТОВ «АРТ Експо», ПП «Фірма «Ромул 4»), а для інших 33,4% визначено стадію зрілості (ТОВ «Люкс Сервіс Плюс» та ТОВ «Кардим»).

За результатами проведених розрахунків визначено, що 80% кафе знаходяться на стадії зрілості (ТОВ «Рітордо», ТОВ «Ресторація номер один», ТОВ «Брінпрофіт», ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»), а 20% на стадії зростання (ТОВ «Брускердо»).

Результати визначення стадії життєвого циклу для барів свідчать, що 60,0% підприємств у 2016р. знаходилась на стадії зрілості (ТОВ «Матонарді», ТОВ «Кростінді», ТОВ «Полендора»), 20 % на стадії занепаду і інші 20% на

стадії уповільненого зростання. Проте вже у 2017р. стадія зрілості була визначена для 40% досліджуваних барів, а стадія занепаду була характерна для 60%. Відповідно проведених розрахунків, тільки 18,75% підприємств ресторанного господарства перейшли на наступну стадію життєвого циклу. Так, ТОВ «Харків Ресторация» перейшло на стадію зрілості, що свідчить про стабілізацію доходів підприємства та зміцнення його позиції на ринку, ТОВ «Кростінді» та ТОВ «Полендора» перейшли на стадію занепаду, оскільки фінансові результати діяльності упродовж 2015-2017 рр. мали негативну тенденцію до погіршення.

Таким чином, запропонований методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства враховує фактично досягнутий на певний момент часу конкурентний потенціал, що є визначальним для оцінки реальних можливостей здійснення кількісних та якісних змін цілей та пріоритетів залежно від вимог внутрішнього та зовнішнього середовища під час формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства та дозволяє на основі встановленої стадії життєвого циклу визначити перспективи подальшого розвитку. Результати визначення стадії життєвого циклу у динаміці для підприємств ресторанного господарства створюють інформаційний базис для визначення комплексу управлінських рішень формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства у перспективному періоді.

3.2. Оцінка рівня лояльності споживачів до підприємства ресторанного господарства

Кожне підприємство ресторанного господарства прагне до найбільш повного задоволення запитів та різноманітних вимог споживачів, особливістю яких є відсутність характеристики постійності, з часом вони підвищуються та модифікуються, набуваючи «особливих відтінків». Для збереження конкурентних позицій підприємства сфери ресторанного бізнесу розробляють

унікальні системи заходів, спрямовані на всебічний розвиток бізнес-процесів та дозвоільно-розважальних послуг, реалізація яких забезпечує високий рівень комфорту відвідувачів, сприяє підвищенню іміджу підприємства ресторанного господарства, та, відповідно, забезпечує отримання стабільно високих прибутків.

Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства і конкурентоспроможність ресторанних послуг співвідносяться між собою як частина і ціле. Можливість підприємства ресторанного господарства конкурувати у сфері ресторанного бізнесу безпосередньо залежить від конкурентоспроможності пропонувананих ресторанних послуг і сукупності економічних методів діяльності підприємства, які значно впливають на результати конкурентної боротьби. В означеному аспекті слід повністю підтримати погляд вчених, відповідно до якого «...надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкурентами є одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства. Ключовим тут є надання таких послуг, які б задовольняли, і навіть перевершували, очікування цільових споживачів» [140,с.180].

Ґрунтуючись на результатах проведеного у п.п. 1.1 теоретичного дослідження, можна стверджувати, що конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства включає в себе великий комплекс характеристик, які визначають його конкурентну позицію на ринку. Цей комплекс може включати характеристики послуг, а також фактори, які формують в цілому економічні умови для ефективної роботи підприємства ресторанного господарства. Спроможність підприємств ресторанного господарства упродовж тривалого періоду часу утримувати конкурентну позицію у сфері ресторанного бізнесу характеризує його здатність бути клієнтоорієнтованим. Оскільки, як було зазначено у п.п. 1.2 конкурентоспроможними є тільки ті підприємства ресторанного господарства, які здатні відповідати вимогам споживачів за всіма детермінантами, що формують його лояльність.

Практична цінність визначення рівня лояльності споживача не викликає сумніву. Цільова спрямованість діяльності підприємств ресторанного господарства на підвищення рівня лояльності споживачів є основою зміцнення їх конкурентної позиції.

Грунтуючись на результатах проведеного у п.п. 1.2 дослідження, та, приймаючи до уваги визначені ключові детермінанти лояльності споживача, у загальному вигляді рівень лояльності споживача підприємства ресторанного господарства може бути представлений наступною залежністю:

$$L_j^R = \{P_j; H_j; A_j; S_j; W_j; I_j\}, \quad (3.1)$$

де L_j^R – рівень лояльності споживача j -го підприємства ресторанного господарства; P_j – оцінка продукції j -го підприємства ресторанного господарства; H_j – оцінка персоналу j -го підприємства ресторанного господарства; A_j – оцінка атмосфери j -го підприємства ресторанного господарства; S_j – оцінка сервісу j -го підприємства ресторанного господарства; W_j – оцінка цінової політики j -го підприємства ресторанного господарства; I_j – оцінка іміджу j -го підприємства ресторанного господарства.

З метою визначення рівня лояльності споживачів до підприємства ресторанного господарства запропоновано науково-методичний підхід, реалізація якого передбачає обґрунтування системи компонентів оцінки за детермінантами лояльності споживача, відповідну оцінку рівня лояльності споживача за кожним детермінантою; узагальнену оцінку рівня лояльності споживача (рис.3.2).

Приймаючи до уваги, що підприємство ресторанного господарства одночасно надає населенню послугу як в матеріальній (кулінарна продукція), так і нематеріальній (організація харчування, додаткові послуги) формах, система ключових індикаторів оцінки детермінантів лояльності споживача повинна бути сформована з урахуванням найбільш важливих аспектів якості та синтезувати комплекс основних вимог, які висуває клієнт.

Комплексність і логічна ув'язка індикаторів оцінки лояльності споживача підприємств ресторанного господарства відповідно розробленій схемі (рис.3.2) надає можливість оцінки лояльності з позицій уявлень споживача від отримання інформації про ресторанну послугу до безпосередньо її споживання. Для формування системи індикаторів оцінки рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства було проведено анкетування.

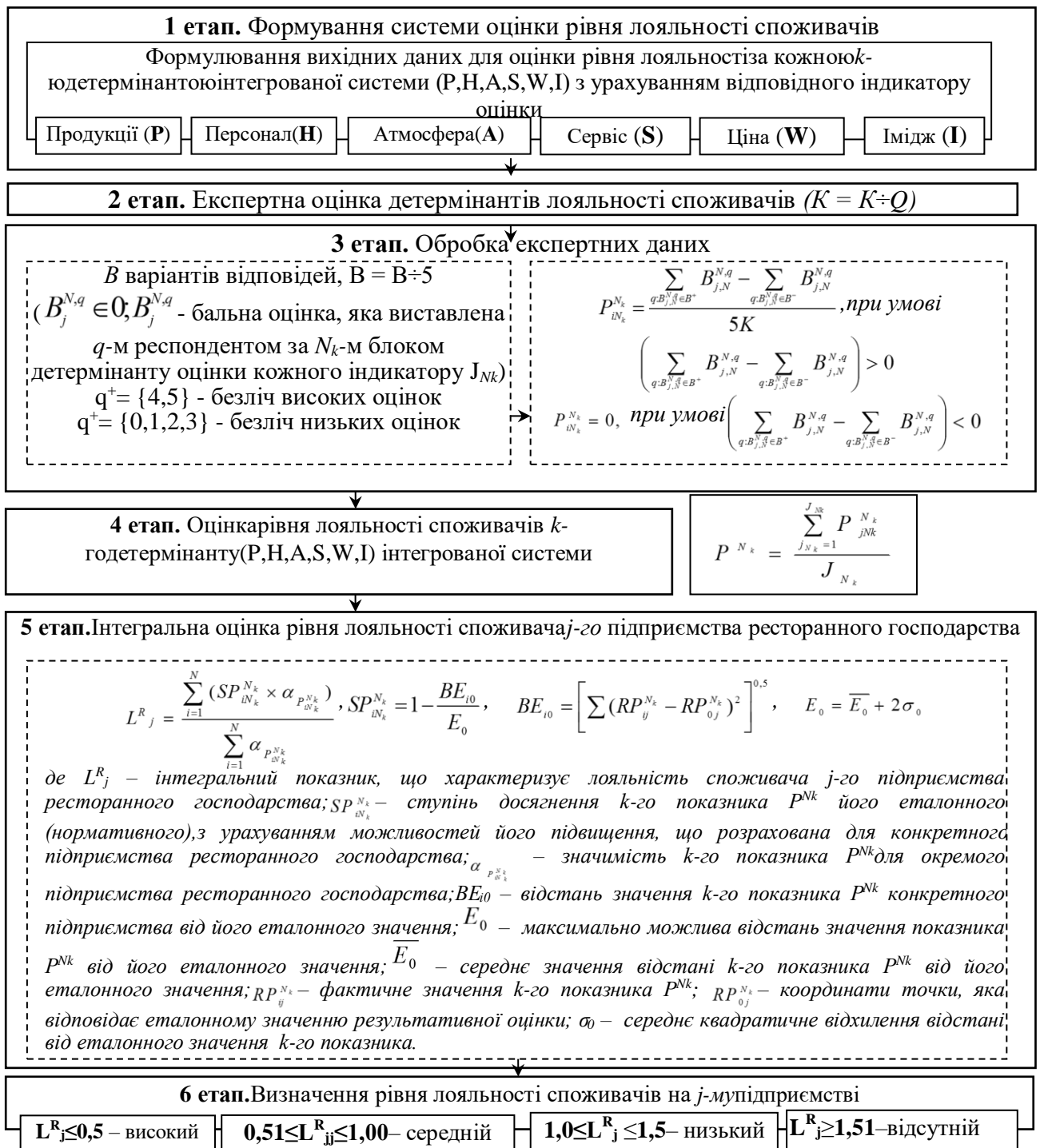


Рис. 3.2. Структурно-логічна послідовність етапів визначення рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства (розробка автора)

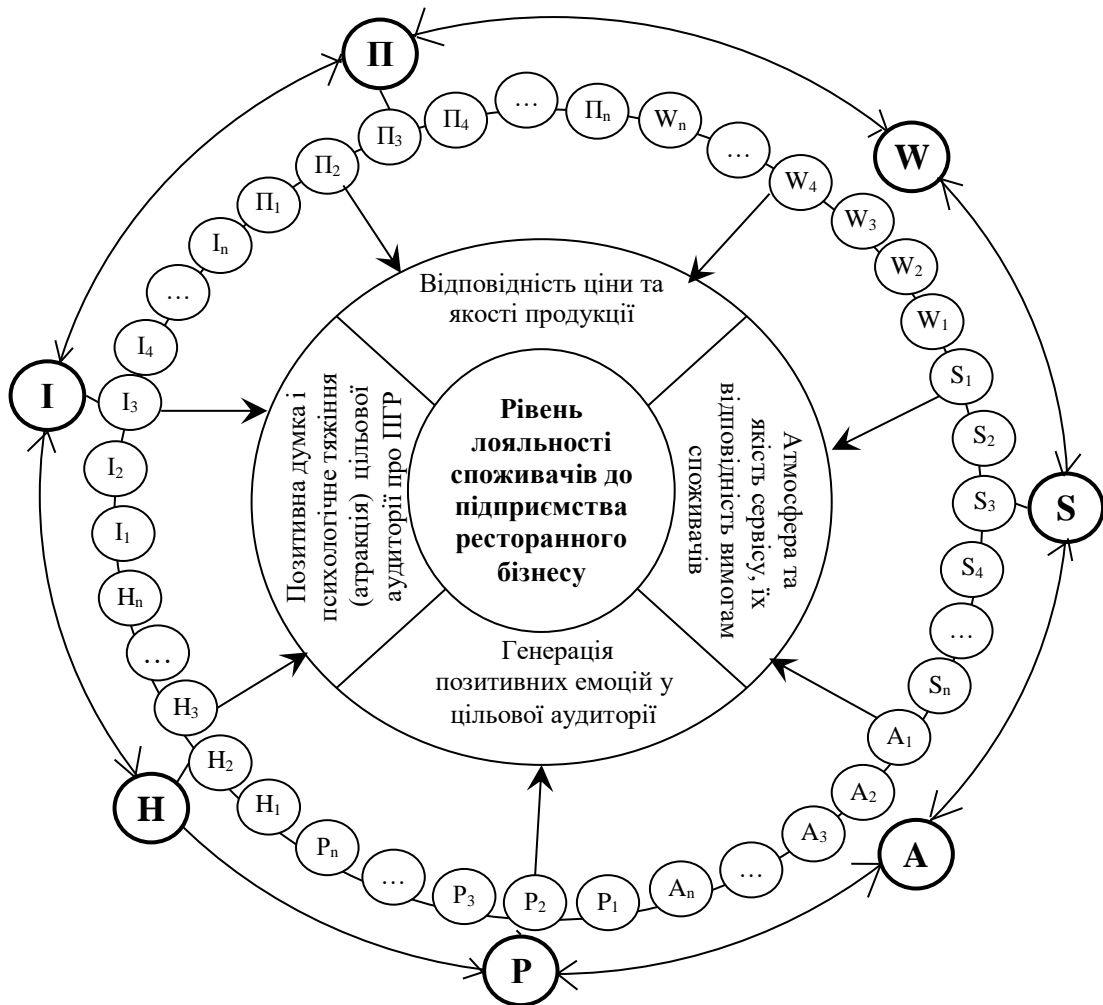
В якості респондентів було залучено відвідувачів підприємств ресторанного господарства, а також провідних маркетологів та керівників підприємств у кількості 60 осіб. Кожному респонденту було запропоновано заповнити анкету, в якій необхідно було визначити індикатори, що впливають

на рівень лояльності споживача під час відвідування підприємства ресторанного господарства (Додаток Л, табл.Л.1). Зазначимо, що респондентам було запропоновано використовувати 5-ти бальну якісну шкалу оцінки, де значення 1- присвоюється індикатору, який має низький рівень впливу на оцінку лояльності споживача за детермінантами, значення 5 – присвоюється фактору, який повністю впливає на лояльність споживача за детермінантами, значенням 2,3,4 – присвоюється відповідно проміжне значення.

За результатами обробки анкетних даних (Додаток Л., табл.Л.2) була сформована інтегрована система оцінки детермінантів лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства, яка наведена на рис.3.3.

Ураховуючи, що під час дослідження об'єктів, зазвичай експерти розходяться в думках стосовно вирішення встановленої проблеми., здійснено кількісну оцінку узгодженості думок експертів.

Перевірку узгодженості думок експертів щодо оцінки детермінантів лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства проведено розрахунку коефіцієнта варіації за формулою (2.5). Розраховане значення коефіцієнту варіації склало 9,31%, що дозволяє зробити висновок про високий ступінь погодженості думок серед респондентів стосовно формування інтегрованої системи оцінки детермінантів лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства. Слід зазначити, що розроблена інтегрована система детермінантів оцінки лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства не є вичерпаною. В залежності від індивідуальних особливостей підприємства ресторанного господарства вона може бути модифікована та розширена. Її цінністю є взаємозв'язок ключових детермінантів споживчої лояльності (продукції, сервісу, персоналу, атмосфера, імідж та ціна підприємства ресторанного господарства) та їх інтеграція в єдине ціле. Результатом такої інтеграції є ефект синергії: 42 індикатори настільки тісно взаємопов'язані, що вдосконалення одного індикатору автоматично призводить до вдосконалення в інших 41, відповідно забезпечуючи підвищення загального рівня споживчої лояльності підприємства ресторанного господарства.



Умовні позначення:

P_1 - комплексність меню; P_2 - широта асортименту страв; P_3 - якість страв; P_4 - якість оформлення страв; P_5 - достатність страв; P_6 - унікальність страв; P_7 - екологічність продуктів для виготовлення страв; H_1 - відповідність зовнішнього вигляду персоналу фірмовому стилю підприємства ресторанного господарства; H_2 - рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу; H_3 - дотримання персоналом санітарно-гігієнічних норм; H_4 - майстерність обслуговування; H_5 - привітність персоналу; H_6 - комунікабельність персоналу; H_7 - етичність персоналу; H_8 - швидкість реакції обслуговуючого персоналу на запити клієнтів; H_9 - знання блюд меню, їх складу; H_{10} - тактичність та коректність обслуговуючого персоналу; A_1 - оригінальність та гармонійність оформлення залів; A_2 - стильова єдність обладнання, посуду, столових наборів; A_3 - санітарний стан приміщень, столового посуду, білизни; A_4 - мікроклімат (шум, освітлення, температура, звуковий супровід); A_5 - фірмовий стиль (дизайнерські рішення в інтер'єрі, тематика оформлення приміщень); A_6 - ефективність розміщення столів (комфортність відпочинку клієнтів); S_1 - екологічність та безпека додаткових послуг; S_2 - рівень інноваційності техніко-технологічних прийомів праці в обслуговуванні (наявність електронного меню, екран-планшетів на столах, інше); S_3 - наявність власної обладнаної стоянки для автомобілів; S_4 - відстань від зупинки; S_5 - режим роботи; S_6 - комплексність та унікальність додаткових послуг (караоке, більярд, шоу-програми, «відкрита кухня», інші); W_1 - рівень цін на страви; W_2 - справедливість співвідношення ціна/якість; W_3 - розвиненість системи цінових знижок; W_4 - наявність карти постійного клієнта; W_5 - конверсія анкетованих клієнтів в справжніх клієнтів; W_6 - ефективність маркетингових акцій; I_1 - ділова репутація підприємства ресторанного господарства; I_2 - популярність підприємства ресторанного господарства; I_3 - імідж продукції та послуг підприємства ресторанного господарства; I_4 - рівень інноваційності підприємства ресторанного закладу; I_5 - інтенсивність повідомлень про підприємство ресторанного господарства в ЗМІ та мережі Інтернет; I_6 - активність участі в різних соціальних заходах; I_7 - обсяг задоволених клієнтів

Рис. 3.3. Інтегрована система детермінантів оцінки рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства (складено автором)

Узагальнений висновок щодо рівня лояльності споживача підприємства ресторанного господарства формується на основі розрахунку інтегрального показника лояльності (формула 3.3):

$$L^R_j = \frac{\sum_{i=1}^N (SP_{iNk}^{Nk} \times \alpha_{P_{iNk}^{Nk}})}{\sum_{i=1}^N \alpha_{P_{iNk}^{Nk}}}, \quad (3.3)$$

де L^R_j – інтегральний показник, що характеризує лояльність споживача j -го підприємства ресторанного господарства; $\alpha_{P_{iNk}^{Nk}}$ – ступінь досягнення k -го показника P^{Nk} його еталонного (нормативного), з урахуванням можливостей його підвищення, що розрахована для конкретного підприємства ресторанного господарства; $\alpha_{P_{iNk}^{Nk}}$ – значимість k -го показника P^{Nk} для окремого підприємства ресторанного господарства; BE_{i0} – відстань значення k -го показника P^{Nk} конкретного підприємства від його еталонного значення; E_0 – максимально можлива відстань значення показника P^{Nk} від його еталонного значення; $\alpha_{P_{iNk}^{Nk}}$ – середнє значення відстані k -го показника P^{Nk} від його еталонного значення; E_0 – фактичне значення k -го показника P^{Nk} ; RP_{0j}^{Nk} – координати точки, яка відповідає еталонному значенню результативної оцінки; σ_0 – середнє квадратичне відхилення відстані від еталонного значення k -го показника.

Зазначимо, що визначення значимості k -ої детермінанти $\alpha_{P_{iNk}^{Nk}}$ та часткових індикаторів інтегрованої системи оцінки лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства здійснюється на основі застосування експертних оцінок та полягає у визначенні взаємозв'язку між одиничними показниками. Для їх розрахунку запропоновано застосування методу номінальних і граничних значень [6, с.85], який базується на використанні допустимих та середньостатистичних даних (формула 3.4):

$$\alpha_{P_{iNk}^{Nk}} = \frac{\lg \left(\frac{\overline{P_{iNk}^{Nk}}}{(P_{iNk}^{Nkd})_{\min}} \right)}{\sum_{i=1}^k \lg \left(\frac{\overline{P_{iNk}^{Nk}}}{(P_{iNk}^{Nkd})_{\min}} \right)}, \quad (3.4)$$

де $\overline{P_{iNk}^{Nk}}$ – номінальне значення k -го показника детермінанту; $(P_{iNk}^{Nkd})_{\min}$ – граничне значення k -го позитивного показника, що визначає найгірше, але мінімально допустиме його значення.

За результатами оцінки встановлено, що інтегральний показник L_j^R є величиною позитивною, орієнтованою на мінімізацію відстані до еталону. Значення L_j^R , що дорівнює 0,00 свідчить про високу лояльність споживачів та відповідно стійку конкурентну позицію підприємства ресторанного господарства. Разом з тим, враховуючи вимоги конкуренції, зростання вимог та запитів споживачів ставить нові, більш високі критерії забезпечення високого рівня їх лояльності. Зниження рівня лояльності споживача до підприємства ресторанного господарства характеризує втрату конкурентних переваг. Характеристикою означеної ситуації є зміна інтегрального показника лояльності L_j^R в діапазоні від 0 до 1. При цьому, якщо $L_j^R > 1$, то конкурентна позиція підприємства ресторанного бізнесу оцінюється як слабка, що є результатом низької або майже відсутньої лояльності споживачів до підприємства.

За результатами проведених розрахунків (Додаток Л, табл. Л.3-Л.11) визначено коефіцієнти вагомості детермінантів P^{Nk} лояльності споживачів: $\alpha_{P^{Pk}} = 0,143$; $\alpha_{P^{Hk}} = 0,1$; $\alpha_{P^{Sk}} = 0,167$; $\alpha_{P^{Ak}} = 0,167$; $\alpha_{P^{Wk}} = 0,1$; $\alpha_{P^{Ik}} = 0,143$.

Результати розрахунку інтегрального показника лояльності споживачів вибіркової сукупності досліджуваних підприємств ресторанного господарства за детермінантами: Продукція (P), Персонал (H), Сервіс (S), Атмосфера (A), Ціна (W), Імідж (I) наведено у таб.3.5.

Таблиця 3.5

Значення інтегральних показників оцінки рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства за детермінантами (P,H,S,A,W,I)

Назва підприємства ресторанного господарства	Продукція (P)	Персонал (H)	Атмосфера (A)	Сервіс (S)	Ціна (W)	Імідж (I)
1	2	3	4	5	6	7
Ресторани						
ТОВ «Фамілія»	0,49	0,69	1,35	1,22	1,31	1,39
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	0,49	0,45	0,44	0,72	0,71	0,49
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	0,43	0,39	0,37	0,46	0,43	0,41
ТОВ «Кардим»	0,48	0,62	0,83	0,95	1,03	0,88
ТОВ «АРТ Експо»	0,86	0,80	0,91	0,79	1,18	1,00
ПП «Фірма «Ромул 4»	0,87	0,97	1,38	0,91	1,45	1,44
<i>Максимальне значення</i>	<i>0,87</i>	<i>0,97</i>	<i>1,38</i>	<i>1,22</i>	<i>1,45</i>	<i>1,44</i>

Продовження табл. 3.5

1	2	3	4	5	6	7
<i>Середнє значення</i>	0,60	0,65	0,88	0,84	1,02	0,93
<i>Мінімальне значення</i>	0,43	0,39	0,37	0,46	0,43	0,41
Кафе						
ТОВ «Рітордо»	0,98	0,69	1,33	1,36	0,98	1,34
ТОВ «Брускердо»	1,44	0,87	0,99	1,26	0,89	1,38
ТОВ «Ресторація номер один»	0,70	0,30	0,88	1,06	0,95	0,96
ТОВ «Брінпрофіт»	0,50	1,23	0,49	0,64	0,49	0,56
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	0,99	0,56	1,00	1,19	0,89	0,99
<i>Максимальне значення</i>	1,44	1,23	1,33	1,36	0,98	1,38
<i>Середнє значення</i>	0,92	0,73	0,94	1,10	0,84	1,05
<i>Мінімальне значення</i>	0,50	0,00	0,49	0,64	0,49	0,56
Бари						
ТОВ «Матонарді»	1,40	1,23	1,41	1,32	0,93	1,45
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	0,52	0,56	0,21	0,35	0,29	0,22
ТОВ «Харків Ресторация»	1,46	1,48	1,00	1,42	1,00	1,36
ТОВ «Кростінді»	0,42	0,55	0,41	0,57	0,39	0,33
ТОВ «Полендора»	1,06	1,28	1,20	0,96	0,83	0,71
<i>Максимальне значення</i>	1,46	1,48	1,41	1,42	1,00	1,45
<i>Середнє значення</i>	0,97	1,02	0,85	0,92	0,69	0,81
<i>Мінімальне значення</i>	0,42	0,55	0,21	0,35	0,29	0,22

З метою якісної оцінки рівня лояльності споживачів розроблено шкалу оцінки інтегрального показника лояльності споживача та визначено їх відповідні характеристики (табл.3.6)

Таблиця 3.6

Шкала ідентифікації рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

<i>Діапазон інтегрального показника L^R_j</i>	<i>Якісна оцінка</i>	<i>Характеристика</i>
1	2	3
$L^R_j \geq 1,51$	Відсутність лояльності (Q)	Споживач відвідує підприємство ресторанного закладу з такою ж частотою, як і інші підприємства ресторанного господарства, і ніколи не рекомендує заклад знайомим
$1,01 \leq L^R_j \leq 1,50$	Низький рівень (N)	Споживач в деяких випадках може віддати перевагу або продукції, або сервісу, або персоналу, або атмосфері, або іміджу та або ціні даного підприємства ресторанного господарства, але не рекомендує заклад знайомим. Вибір залежить від емоційного стану споживача та його купівельної спроможності. Низький рівень лояльності споживача свідчить також про хибку конкурентну позицію підприємства
$0,51 \leq L^R_j \leq 1,00$	Середній рівень (S)	Споживач частково віддає перевагу продукції, сервісу, персоналу, атмосфері, іміджу та ціні даного підприємства ресторанного господарства, але іноді відвідує інші підприємства ресторанного господарства

Продовження табл. 3.6

1	2	3
$L^R_{j \leq 0,50}$	Високий рівень (V)	Споживач повністю віддає перевагу продукції, сервісу, персоналу, атмосфері, іміджу та ціні даного підприємства ресторанного господарства. Споживачів з високим рівнем лояльності легше втримати. Причому для цього може бути достатньо підтримки існуючих стандартів якості. Більше споживачів, більше обсяг реалізації, більш стійка конкурентна позиція підприємства ресторанного господарства. Високий рівень лояльності формує конкурентні переваги.

Зазначимо, що визначені граничні інтервали (низький, середній, високий, відсутній) для оцінки рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства, розраховано за формулою Фішберна [98,с.73]:

$$L^R_{j \leq 0,50} = \frac{P(S_i)}{P^{Nk}} \quad (3.5)$$

де $P(S_i)$ — максимальне значення k -го детермінанту оцінки рівня лояльності; $R(S_i)$ — вагомість k -го детермінанту оцінки рівня лояльності за P^{Nk} ; N — загальна кількість індикаторів оцінки за k -ми детермінантами P^{Nk} .

Відповідно до результатів проведених розрахунків, а також на основі розробленої шкали лінгвістичної оцінки рівня лояльності споживачів, сформована відповідна матриця знань для вибіркової сукупності підприємств ресторанного господарства (табл.3.7).

Таблиця 3.7

Матриця знань щодо рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства за детермінантами (P,H,S,A,W,I)

Назва підприємства ресторанного господарства	Продукція (P)	Персонал (H)	Атмосфера (A)	Сервіс (S)	Ціна (W)	Імідж (I)
1	2	3	4	5	6	7
Ресторани						
ТОВ «Фамілія»	V	S	V	V	N	V
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	V	V	V	S	S	V
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	V	V	V	V	V	V
ТОВ «Кардим»	V	S	S	S	N	S
ТОВ «АРТ Експо»	S	S	S	S	N	S
ПП «Фірма «Ромул 4»	S	S	N	S	N	N
<i>Середнє значення</i>	S	S	S	S	N	S
Кафе						
ТОВ «Рітордо»	S	S	N	N	S	N

Продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7
ТОВ «Брускердо»	N	S	S	N	S	N
ТОВ «Ресторація номер один»	S	V	S	N	S	S
ТОВ «Брінпрофіт»	V	N	V	S	V	S
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	S	S	S	N	S	S
<i>Середнє значення</i>	S	S	S	N	S	N
Бари						
ТОВ «Матонарді»	N	N	N	N	S	N
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	S	S	V	V	V	V
ТОВ «Харків Ресторация»	N	N	S	N	S	N
ТОВ «Кростінді»	V	S	V	S	H	H
ТОВ «Полендора»	N	N	N	S	S	S
<i>Середнє значення</i>	S	N	S	S	S	S

Результати проведених розрахунків (табл.3.7) надали можливість сформулювати наступні висновки. Проведені у дисертаційній роботі розрахунки підтверджують існування деяких розбіжностей серед досліджуваної вибіркової сукупності підприємств ресторанного господарства за виділеними детермінантами оцінки лояльності споживачів, що вказує на особливості діяльності ресторанів, барів та кафе. Отримані значення інтегрального показника лояльності споживачів за детермінантою «Продукція» свідчать, що для 70% ресторанів характерним є високий рівень лояльності споживачів, проте в середньому за групою його значення дорівнює 0,60. Аналізуючи рівень лояльності за детермінантою «Продукція» визначено, що 80% кафе характерним є середній рівень лояльності і його усереднене значення дорівнює 0,92. В результаті розрахунку інтегрального показника за детермінантою «Продукція» для барів встановлено, що для 60% характерним є середній рівень лояльності, а середнє значення складає 0,97. При цьому, слід зазначити, що основними індикаторами впливу на лояльність споживача є комплексністю меню, якість страв, широта асортименту страв, якістю оформлення страв. Проведений детальний аналіз показників, які формують лояльність за детермінантою «Продукція» свідчить, що рівень лояльності є вищим для ресторанів на 53% у порівнянні з підприємствами кафе та на 61,2% вищим у порівнянні з барами. Також зазначимо, що рівень лояльності за

детермінантою «Продукція» у кафе на 5% є вищим, а ніж у барів. Таким чином, в ході аналізу лояльності споживачів за детермінантою «Продукція», визначено підприємства з високим інтегральним показником, а саме ТОВ «Фамілія» - 0,49, ТОВ «Люкс Сервіс Плюс» - 0,49, ТОВ «Інтерфуд-Харків» - 0,43, ТОВ «Кардим» - 0,48, ТОВ «Брінпрофіт» -0,5, ТОВ «Кростінді» - 0,42.

Аналізуючи значення інтегрального показника лояльності споживачів за детермінантою «Персонал» слід зазначити, що для 66,7% ресторанів і 60% кафе рівень лояльності є середнім (значення інтегрального показника 0,65 і 0,73 відповідно), в той час як для більшості барів (66,7%) є низьким і складає 1,02. Встановлено, що основними індикаторами впливу на лояльність споживача за досліджуваним детермінантою є рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу, дотримання персоналом санітарно-гігієнічних норм, швидкість реакції обслуговуючого персоналу на запити клієнтів. Проведений розрахунок індикаторів, які формують лояльність за детермінантою «Персонал» свідчить, що рівень лояльності є вищим для ресторанів на 11,3% у порівнянні з підприємствами кафе та на 55,8% вищим у порівнянні з барами. Також зазначимо, що рівень лояльності за детермінантою «Продукція» у кафе на 40,1% є вищим, а ніж у барів. Таким чином, в ході аналізу лояльності споживачів за детермінантою «Продукція», визначено підприємства з високим інтегральним показником, а саме ТОВ «Люкс Сервіс Плюс» - 0,45, ТОВ «Інтерфуд-Харків» - 0,39, ТОВ «Ресторація номер один» - 0,3. Підприємства з низьким рівнем лояльності споживачів за детермінантою є ТОВ «Брінпрофіт» - 1,23, ТОВ «Матонарді» - 1,23, ТОВ «Харків Ресторация» - 1,48, ТОВ «Полендора» -1,28. Можна зробити висновок, що між якістю обслуговування та рівнем лояльності існує пряма залежність і дійсно, як показує практика, рівень обслуговування є вищим у ресторанів, а ніж при відвідуванні барів.

Аналізуючи детермінант «Атмосфера», який впливає на оцінку рівня лояльності споживачів, слід відмітити, що усереднений показник рівня лояльності для 66,7% ресторанів, 60% кафе та 50% барів є середнім.

Встановлено, що основними індикаторами впливу на лояльність споживача за досліджуваним детермінантою є рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу, дотримання персоналом санітарно-гігієнічних норм, швидкість реакції обслуговуючого персоналу на запити клієнтів. Проведений розрахунок індикаторів, які формують лояльність за детермінантою «Атмосфера» свідчить, що рівень лояльності є вищим для ресторанів на 6,7% у порівнянні з підприємствами кафе та на 3,7% нижчим у порівнянні з барами. Також зазначимо, що рівень лояльності за детермінантою «Атмосфера» у барів на 10,9% є вищим, а ніж у кафе. Таким чином, в ході аналізу лояльності споживачів за детермінантою «Атмосфера», визначено підприємства з високим інтегральним показником, а саме ТОВ «Люкс Сервіс Плюс» - 0,44, ТОВ «Інтерфуд-Харків» - 0,37, ТОВ «Ресторація номер один» - 0,3, ТОВ «Брінпрофіт» - 0,49, ТОВ «Комунікації і Комфорт» - 0,21, ТОВ «Кростінді» - 0,41. Також визначено підприємства з низьким рівнем лояльності споживачів за детермінантою, а саме ПП «Фірма «Ромул 4» - 1,38, ТОВ «Рітордо» - 1,33, ТОВ «Матонарді» - 1,41, ТОВ «Полендора» -1,2. Можна зробити висновок, що між атмосферою та рівнем лояльності існує пряма залежність і дійсно, як свідчить практичний досвід в Україні, бари є непретензійним місцем для відвідування.

Важливою складовою діяльності підприємств ресторанного господарства є «Сервіс», як правило бездоганний сервіс може приховати недоліки в приготуванні або оформленні страв, але ніщо не зможе приховати недоліки в сервісі, в обслуговуванні гостей. Успіх підприємств ресторанного бізнесу залежить в першу чергу від здатності задовольняти і передбачати потреби і очікування гостей. Оцінюючі отримані результати розрахунку лояльності споживачів за детермінантою «Сервіс» встановлено, що для 66,6% досліджуваних ресторанів рівень лояльності є середнім, для 16,7% є високим і для 16,7% є низьким. Розрахункове значення інтегрального показника для переважної більшості підприємств кафе, а саме 83,3%, коливається в діапазоні від 1,06 до 1,36, що свідчить низький рівень лояльності. Аналізуючи отримані

значення для барів встановлено, що для 50% підприємств рівень лояльності є низьким, для 33,3% є середнім і для 16,7% є високим (ТОВ «Комунікації і Комфорт»). В ході дослідження виявлено, що основними індикаторами впливу на лояльність споживача за досліджуваним детермінантою є фірмовий стиль (дизайнерські рішення в інтер'єрі, тематика оформлення приміщень), ефективність розміщення столів (комфортність відпочинку клієнтів), режим роботи та комплексність та унікальність додаткових послуг (караоке, більярд, шоу-програми, «відкрита кухня», інші).

Результати оцінки рівня лояльності споживачів за детермінантою «Ціна» свідчать, що для 66,6% ресторанів рівень є низьким і складає 1,02, що є допустимою нормою, оскільки цінова політика ресторанів є найдорожчою серед кафе та барів. Зазначимо, що для 80% кафе рівень лояльності визначено як середній і складає 0,84, проте розраховане значення на 22,3% є нижчим, а ніж визначено для барів (0,69). Виявлено, що основними індикаторами впливу на лояльність споживача за досліджуваним детермінантою є рівень цін на страви, справедливість співвідношення ціна/якість, конверсія анкетованих клієнтів в справжніх клієнтів. Виділимо підприємства з високим рівнем лояльності, для яких справедливість співвідношення ціна/якість є найкращою, а саме ТОВ «Інтерфуд-Харків» - 0,43, ТОВ «Брінпрофіт» - 0,49, ТОВ «Комунікації і Комфорт» - 0,29, ТОВ «Кростінді» - 0,39.

Специфічність іміджу як атрибуту підприємства проявляється в тому, що він існує незалежно від зусиль самого підприємства (він є, навіть якщо і не розробляється спеціально, питання тільки - який) і, отже, потребує постійної оцінки та корекції. Результати оцінки рівня лояльності споживачів за детермінантою «Імідж» для вибіркової сукупності досліджуваних підприємств дозволяють зробити висновок, що рівень лояльності є високим для 33,3% ресторанів (ТОВ «Люкс Сервіс Плюс» та ТОВ «Інтерфуд-Харків») та для 33,5% барів (ТОВ «Комунікації і Комфорт» ТОВ «Кростінді»), для більшості підприємств кафе (60%) рівень є середнім. В результаті розрахунків визначено, що основними індикаторами впливу на лояльність споживача за

досліджуваним детермінантою є обсяг задоволених клієнтів, популярність підприємства ресторанного господарства, активність участі в різних соціальних заходах. Також зазначимо, що рівень лояльності для барів становив 0,81, що на 14,7% більше ніж у ресторанів (0,93) та на 28,4% більше ніж у кафе.

Враховуючи необхідність комплексного підходу до оцінки рівня лояльності споживачів (рис.3.4) підприємств ресторанного господарства здійснено узагальнення локальних оцінок детермінантів лояльності шляхом розрахунку показника L^R_j (за формулою 3.3).

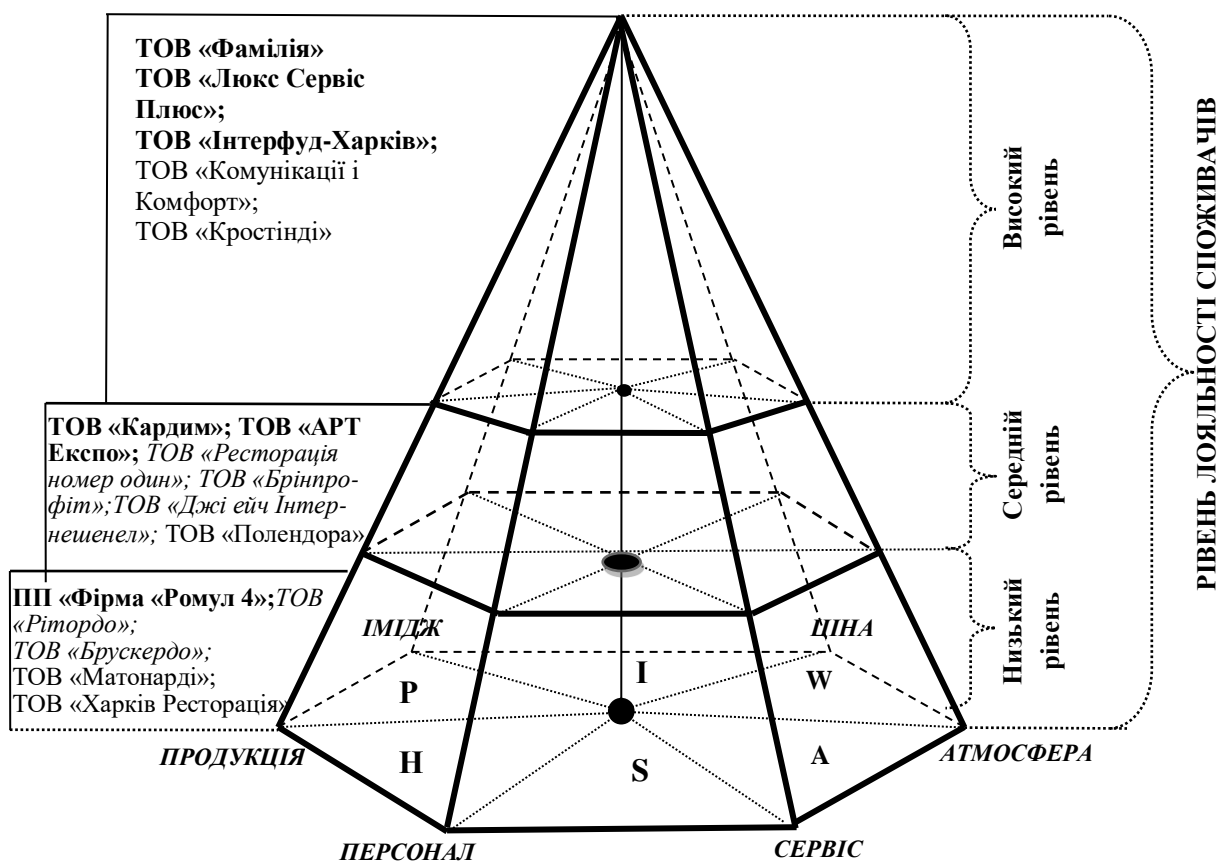


Рис.3.4. Піраміда лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства (складено автором)

Аналіз даних наведених на рис.3.4 дозволяє зробити висновок, що в цілому рівень лояльності споживачів до підприємств ресторанного господарства є середнім (для ресторанів значення інтегрального показника - 0,87 для кафе - 0,94, для барів - 0,85). Таке значення є допустимим, оскільки в

умовах високої конкуренції у сфері ресторанного бізнесу та альтернативністю вибору споживачем серед різних форматів закладів: від класичного фаст-фуд до авторських ресторанів «високої кухні» (п.п. 2.1), свідомий вибір тільки одного підприємства ресторанного господарства за сукупністю детермінантів продукція, сервіс, персонал, атмосфера, імідж та ціна практично не можливий, враховуючи психологічні аспекти вибору людини.

За результатами проведеного дослідження визначено, що тільки ТОВ «Інтерфуд-Харків» забезпечує високий рівень лояльності споживачів, рівень лояльності споживачів до 50% ресторанів (ТОВ «Люкс Сервіс Плюс», ТОВ «Кардим», ТОВ «АРТ Експо») є середнім, а 33,3% (ТОВ «Фамілія», ПП «Фірма «Ромул 4») – низьким. Встановлено, що рівень лояльності споживача ресторану формується під значним впливом таких детермінантів як: «Персонал», «Продукція», «Атмосфера», «Імідж». Аналізуючи отримані результати для кафе визначено, що жодне з досліджуваної сукупності підприємств ресторанного господарства не забезпечує високий рівень лояльності споживачів, рівень лояльності споживачів до 60% кафе (ТОВ «Ресторація номер один», ТОВ «Брінпрофіт», ТОВ «Джі ейч Інтернешенел») є середнім та для 40% (ТОВ «Рітордо», ТОВ «Брускердо») – низьким. Основними детермінантами лояльності даного формату ресторанного бізнесу є: «Продукція», «Персонал», «Атмосфера» і «Ціна». Своєю чергою, характерна специфіка організації діяльності барів, формує лояльність споживачів за критеріями: «Сервіс», «Атмосфера» і «Ціна». За результатами дослідження встановлено, що 40% барів (ТОВ «Комунікації і Комфорт», ТОВ «Кростінді») забезпечують високий рівень лояльності споживача, для 40% підприємств даного типу (ТОВ «Матонарді», ТОВ «Харків Ресторация») характерний низький рівень лояльності споживачів, та, для 20% (ТОВ «Полендора») – середній.

Запропонований науково-методичний підхід до визначення рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства ґрунтується на інтегрованій системі оцінки, зосереджує у собі шість детермінантів (продукція, персонал, атмосфера, сервіс, ціна та імідж), дозволяє визначити рівень

лояльності споживача (низький, середній, високий, відсутній) та характеризує унікальність підприємства ресторанного господарства, що створює можливості забезпечення протистояння тиску конкурентного середовища.

Узагальнюючи результатами проведених розрахунків слід відзначити, що споживач віддає перевагу тому чи іншому підприємству ресторанного господарства, керуючись при цьому емоціями. При цьому, чим більш позитивним виявляються емоції, тим більшою є вірогідність отримання постійних клієнтів. Своєю чергою, результати оцінки лояльності споживачів у сфері ресторанного бізнесу дозволяють керівництву підприємств правильно визначити тип конкурентної поведінки, та, відповідно комплексно та більш обґрунтовано здійснювати вибір оптимальної конкурентної стратегії. Вирішенню даних питань присвячено наступний підрозділ дисертаційної роботи.

3.3. Визначення оптимального типу конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства

Високий динамізм та невизначеність зовнішнього середовища, ринкові перетворення, посилення інтенсивності конкуренції, наростаючі темпи змін споживчих попитів та переваг відносно якості харчування та організації дозвілля актуалізують питання підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Вирішення даного питання обумовлює необхідність концентрації уваги керівників та рестораторів не тільки на внутрішньому стані справ в закладі, а й необхідності фокусування уваги на проблематиці формування ефективної конкурентної стратегії, з урахуванням широкого спектру факторів.

Приймаючи до уваги, що кожне підприємство ресторанного господарства унікальне, процес формування конкурентної стратегії для кожного з них має певні відмінності, оскільки залежить від рівня нестабільності та міри тиску

зовнішнього середовища, рівня реалізації конкурентного потенціалу, стадії життєвого циклу, поведінки конкурентів, характеристик асортиментної пропозиції, специфіки та типу кухні, способу приготування блюд, методу обслуговування клієнтів (використання технічних новинок для прискорення процесу оформлення і видачі замовлення), методу залучення відвідувачів (акції, купони, знижки, спеціальні пропозиції), які в сукупності формують лояльність споживачів до підприємства ресторанного господарства та інших факторів.

Ураховуючи на галузеву специфіку, можна стверджувати, що підвищення результативності підприємства ресторанного господарства можливо шляхом розширення його конкурентного простору. Своєю чергою межі конкурентного простору залежать від правильності визначення стратегічного курсу та типу конкурентної поведінки, яка справляє вирішальний вплив на рівень конкуренції. Конкурентна поведінка характеризує результат реалізації конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства за комплексом детермінантів лояльності споживача (продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж) та формує основу для розроблення стратегічних конкурентних рішень, спрямованих на забезпечення високого рівня конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження показало, що ряд вчених [13; 36; 70; 131; 151; 199; 205; 244] акцентуючи увагу на конкурентній поведінці підприємства ресторанного господарства, як основи для розробки конкурентної стратегії тому, виділяють три типи конкурентної поведінки: 1) креативний; 2) адаптивний; 3) забезпечувальний.

Ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження (п.п 2.3) та приймаючи до уваги те, що підприємств ресторанного господарства одночасно надає населенню послугу як в матеріальній (кулінарна продукція), так і нематеріальній (організація харчування, додаткові послуги) формах, конкурентна поведінка підприємства ресторанного господарства, на наш погляд, визначається його здатністю відповідати очікуванням споживача за такими детермінантами як: продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж.

Таблиця 3.8

Характеристика типів конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства (розроблено автором)

Тип конкурентної поведінки	Характеристика
інноваційний (І)	характеризуються комплексом інноваційних дій підприємства ресторанного господарства, які створюють перевагу над суперниками (інноваційне меню, нові види та технології приготування ресторанних страв, нові форми обслуговування, нові техніко-технологічні прийоми праці в обслуговуванні споживачів, нова реклама). Суттєвою ознакою інноваційної поведінки є прагнення рестораторів до підвищення лояльності споживачів на основі провадження інноваційних змін за детермінантами: продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж, та, відповідно існуючої структури попиту та пропозиції.
репродукційний (Р)*	характеризуються спробами випередити дії суперників і модернізувати процес виробництва, реалізації та споживання ресторанної послуги. Це проявляється особливо в тих випадках, коли ресторатори прагнуть в максимально стислі терміни скопіювати досягнення своїх конкурентів, та, користуючись прихильністю споживачів забезпечити високий рівень конкурентоспроможності.
адаптивний (А)	характеризує здатність підприємства ресторанного господарства до стратегічної або тактичної адаптації гастрономічних детермінантів відповідно вимог та запитів споживачів. Це проявляється в адаптації рецептів приготування страв відповідно до сучасних трендів у харчуванні (наприклад, «здорове харчування»); модифікація форм обслуговування відповідно до умов та ритму життя населення (наприклад, фудтраків різних типів).
забезпечувальний (З)	поведінка диктується прагненням рестораторів до підтримки та збереження вже досягнутих на ринку існуючих конкурентних переваг удовгостроковій перспективі за рахунок підвищення якості страв, розширення меню та спектру додаткових послуг. Суттєвою ознакою забезпечувального типу конкурентної поведінки є слабка інноваційна база підприємства ресторанного господарства та відсутність фінансових можливостей щодо її оновлення.

Оскільки, як було зазначено вище, основою формування ефективної конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства є тип конкурентної поведінки, то актуалізується питання обґрунтування відповідного методичного інструментарію.

Для визначення типу конкурентної поведінки, характерної для підприємств ресторанного господарства у просторовому форматі застосуємо діаграму Чекановського. Цей метод був запропонований та вперше опублікований у 1909 році відомим антропологом Яном Чекановським. Діаграму Чекановського використовують в різних галузях науки як універсальний метод статистичної класифікації. Діаграма Чекановського дозволяє наочно представити

найважливіші відносини і подібності досліджуваних об'єктів і водночас показує детальні зв'язки між ними [231, с. 129].

Дотримуючись загальних вимог статистичної класифікації постановка завдання визначення типу конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства за детермінантами лояльності споживача (продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж) зводиться до наступного: нехай безліч $I = \{I_1, I_2, \dots, I_n\}$ позначає n об'єктів (підприємств ресторанного господарства, які підлягають групуванню). Результат виміру i -ої детермінанти I_j об'єкта позначається символом x_{ij} , а вектор $X_j = [x_{ij}]$ відповідає кожному ряду вимірювань (для j -го об'єкта). Таким чином, для безлічі I об'єктів маємо безліч векторів вимірювань $X = \{X_1, X_2, \dots, X_n\}$, які описують безліч I .

Ураховуючи встановлені параметри, на першому етапі формується матриця спостережень, яка містить найбільш повну характеристику множини об'єктів (підприємств ресторанного господарства), та має наступний вид:

$$X = \begin{bmatrix} X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2n} \\ X_{i1} & \dots & X_{ik} & X_{in} \\ X_{\omega 1} & X_{\omega 2} & \dots & X_{\omega n} \end{bmatrix}, \quad (3.6)$$

де, ω – кількість об'єктів (підприємств ресторанного господарства, які підлягають групуванню); n – кількість детермінантів лояльності споживача (шість – продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж); X_{ik} – k -та ознака для i -го об'єкта.

Оскільки детермінанти лояльності споживача, які включаються в матрицю описують різні аспекти діяльності підприємств ресторанного господарства, на наступному етапі здійснюється їх нормування. Зазначимо, що нормування являє собою перехід до деякого однакового опису для всіх ознак, до введення нової умовної одиниці виміру, що допускає формальні зіставлення об'єктів [161, с.84]. Нормування вихідних даних здійснюється у відповідності за наступними формулами:

$$Z_{ik} = \frac{X_{ik} - \bar{X}_k}{S_k}, \quad (3.7)$$

де, $k = 1, 2, 3, \dots, n$; Z_{ik} – нормоване значення інтегрального показника оцінки рівня лояльності споживачів за k -ою детермінантою (P, H, S, A, W, I) для i -го підприємства ресторанного господарства; X_{ik} – значення інтегрального показника оцінки рівня лояльності

споживачів за k -ою детермінантою (P,H,S,A,W,I) для i -го підприємства ресторанного господарства; \bar{X}_k – середнє арифметичне значення інтегрального показника оцінки рівня лояльності споживачів за k -ою детермінантою (P,H,S,A,W,I) , що розраховується за формулою:

$$\bar{X}_k = \frac{1}{\omega} \sum_{i=1}^{\omega} X_{ik}, \quad (3.8)$$

S_k – стандартне відхилення інтегрального показника оцінки рівня лояльності споживачів за k -ою детермінантою (P,H,S,A,W,I) для i -го підприємства ресторанного господарства, що розраховується за формулою:

$$S_k = \left| \frac{1}{\omega} \sum_{u=1}^{\omega} (X_{ik} - \bar{X}_k) \right|^{\frac{1}{2}}, \quad (3.9)$$

Розраховані за наведеними вище формулами нормовані значення інтегральних показників оцінки рівня лояльності споживачів за детермінантами лояльності споживача (P,H,S,A,W,I) підприємств ресторанного господарства наведені в Додатку М, табл. М.1-М.2.

Наступний етап передбачає формування матриці відстаней, яка записується у наступному вигляді:

$$D = \begin{bmatrix} 0 & D_{12} & & D_{1\omega} \\ D_{21} & 0 & \dots & D_{2\omega} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ D_{\omega 1} & D_{\omega 2} & \dots & 0 \end{bmatrix} \quad (3.10)$$

Для розрахунку елементів матриці (D_{rs}) здійснюємо вимірювання евклідової відстані за формулою:

$$D_{rs} = \frac{1}{n} \sum_{k=1}^n |Z_{rk} - Z_{sk}| \quad (3.11)$$

Зазначимо, що порівняно з іншими методами евклідова відстань є найбільш популярною метрикою кластерного аналізу, оскільки відповідає інтуїтивним уявленням про близькість об'єктів. Графічно досить вдало об'єднує об'єкти у шароподібних масивах [249, с.1763.].

Результати розрахунків матриці відстаней представлені у Додатку М, табл. М.3.

На етапі здійснюється подальше перетворення матриці відстаней на основі шкала зміни діапазону значень показника d_z , який визначається за формулою Фішберна [215, с.137]:

$$d_z = \frac{Z_{ij \max} - Z_{ij \min}}{1 + 3,322 \times LgK}, \quad (3.12)$$

де Z_{ijmax} , Z_{ijmin} – максимальне та мінімальне значення показників в матриці відстаней; K – кількість спостережень

За результатами проведених розрахунків було отримано три діапазони значень показника d_z : $[0; 0,809]$; $[0,810; 1,485]$; $[1,486; 2,16]$. Для побудови матриці Чекановського кожному діапазону надається графічний символ:

$$\begin{array}{c}
 \text{0} \quad \text{0} \quad \text{~} \quad \text{X} \\
 | \quad | \quad | \quad | \\
 \text{0} \quad \text{0,809} \quad \text{1,485} \quad \text{2,16 (max)}
 \end{array}
 \tag{3.13}$$

Прийняті графічні вносяться у відповідну матрицю відстаней (Додаток М, табл.М.3), що дозволяє сформуувати хаотичну діаграму Чекановського (рис. 3.5). Для виявлення однотипних груп підприємств ресторанного господарства, для яких характерний певний тип конкурентної поведінки здійснюється на основі упорядкування елементів хаотичної діаграми Чекановського шляхом перестановки стовпців та рядків до моменту отримання впорядкованої діаграми (рис.3.5), у якій по діагоналі матриці розміщуються елементи, що мають найменше значення. Дані елементи, відповідно розробленої шкали, позначені графічним символом «о».

	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12	I13	I14	I15	I16
I1	о	X	~	о	о	о	о	о	о	X	о	о	~	о	~	о
I2	X	о	о	о	X	~	X	X	о	о	X	~	о	~	о	X
I3	~	о	о	X	X	~	~	~	X	о	X	~	о	~	о	X
I4	о	о	X	о	о	X	о	X	о	о	о	X	X	X	X	о
I5	о	X	X	о	о	о	о	о	о	о	о	X	X	X	X	о
I6	о	~	~	X	о	о	о	о	X	X	о	о	~	о	~	о
I7	о	X	~	о	о	о	о	о	о	X	о	о	~	о	~	о
I8	о	X	~	X	о	о	о	о	о	X	о	о	~	о	~	о
I9	о	о	X	о	о	X	о	о	о	о	о	X	X	X	X	о
I10	X	о	о	о	о	X	X	X	о	о	о	~	о	~	о	X
I11	о	X	X	о	о	о	о	о	о	о	о	X	X	X	X	о
I12	о	~	~	X	X	о	о	о	X	~	X	о	~	о	~	о
I13	~	о	о	X	X	~	~	~	X	о	X	~	о	~	о	~
I14	о	~	~	X	X	о	о	о	X	~	X	о	~	о	~	о
I15	~	о	о	X	X	~	~	~	X	о	X	~	о	~	о	X
I16	о	X	X	о	о	о	о	о	о	X	о	о	~	о	X	о

Хаотична діаграма

	I1	I6	I7	I4	I5	I8	I16	I9	I11	I12	I14	I13	I15	I2	I10	I3	
I1	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	~	~	X	X	~
I16	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	~	X	X	X	X
I5	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	X	X	X	X	X	о	X
I7	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	~	~	X	X	~
I2	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	X	X	X	X	X	о	X
I11	о	о	о	о	о	о	о	о	о	о	X	X	X	X	X	о	X
I4	о	X	о	о	о	X	о	о	о	о	X	X	X	X	о	о	X
I8	о	о	о	X	о	о	о	о	о	о	о	о	~	~	X	X	~
I9	о	X	о	о	о	о	о	о	о	о	X	X	X	X	о	о	X
I6	о	о	о	X	о	о	о	X	о	о	о	о	~	~	~	X	~
I12	о	о	о	X	X	о	о	X	X	о	о	о	~	~	~	~	~
I14	о	о	о	X	X	о	о	X	X	о	о	о	~	~	~	~	~
I10	X	X	X	о	о	X	X	о	о	~	~	о	о	о	о	о	о
I3	~	~	~	X	X	~	X	X	X	~	~	о	о	о	о	о	о
I13	~	~	~	X	X	~	~	X	X	~	~	о	о	о	о	о	о
I15	~	~	~	X	X	~	X	X	X	~	~	о	о	о	о	о	о

Впорядкована діаграма

Умовні позначення:

Ресторани: I1-ТОВ «Фамілія»; I2-ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»; I3 ТОВ «Інтерфуд-Харків»; I4-ТОВ «Кардим»; I5-ТОВ «АРТ Експо»; I6 - ПП «Фірма «Ромул 4». **Кафе:** I7-ТОВ «Рітордо»; I8-ТОВ «Брускердо»; I9-ТОВ «Ресторація номер один»; I10-ТОВ «Брінпрофіт»; I11-ТОВ «Джі ейч Інтернешенел». **Бари:** I12-ТОВ «Матонарді»; I13-ТОВ «Комунікації і Комфорт»; I14-ТОВ «Харків Ресторация»; I15-ТОВ «Кростінді»; I16-ТОВ «Полендора».

Рис. 3.5. Хаотична та впорядкована діаграми Чекановського для визначення типу конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

Аналіз даних наведених на рис. 3.5 дозволяє виділити чотири групи підприємств ресторанного господарства, для яких характерні відповідні типи конкурентної поведінки (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Результати групування підприємств ресторанного господарства за типами конкурентної поведінки (авторська розробка)

Тип конкурентної поведінки	Діапазон значень показника d_z	Підприємства ресторанного господарства*
Інноваційний (І)	$d_{z_{ij}} \leq 0,809$	ТОВ «Фамілія» ; ТОВ «Кардим» ; ТОВ «АРТ Експо» ; ПП «Фірма «Ромул 4» ; <i>ТОВ «Рітордо»</i> ; <i>ТОВ «Брускердо»</i>
Адаптивний (А)	$0,810 \leq d_{z_{ij}} \leq 1,485$	<i>ТОВ «Ресторація номер один»</i> ; <i>ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»</i> ; ТОВ «Полендора»
Репродукційний (Р)*	$0,486 \leq d_{z_{ij}} \leq 2,161$	ТОВ «Матонарді»; ТОВ «Харків Ресторация»
Забезпечувальний (З)	$d_{z_{ij}} \geq 2,162$	ТОВ «Люкс Сервіс Плюс» ; ТОВ «Інтерфуд-Харків» ; <i>ТОВ «Брінпрофіт»</i> ; ТОВ «Комунікації і Комфорт»; ТОВ «Кростінді»;

* жирним шрифтом виділено групу підприємств ресторанного господарства «Ресторани»; курсивом – «Кафе», звичайним шрифтом – «Бари»

Структура підприємств ресторанного господарства за типом конкурентної поведінки 2017 році представлена на рис. 3.10.

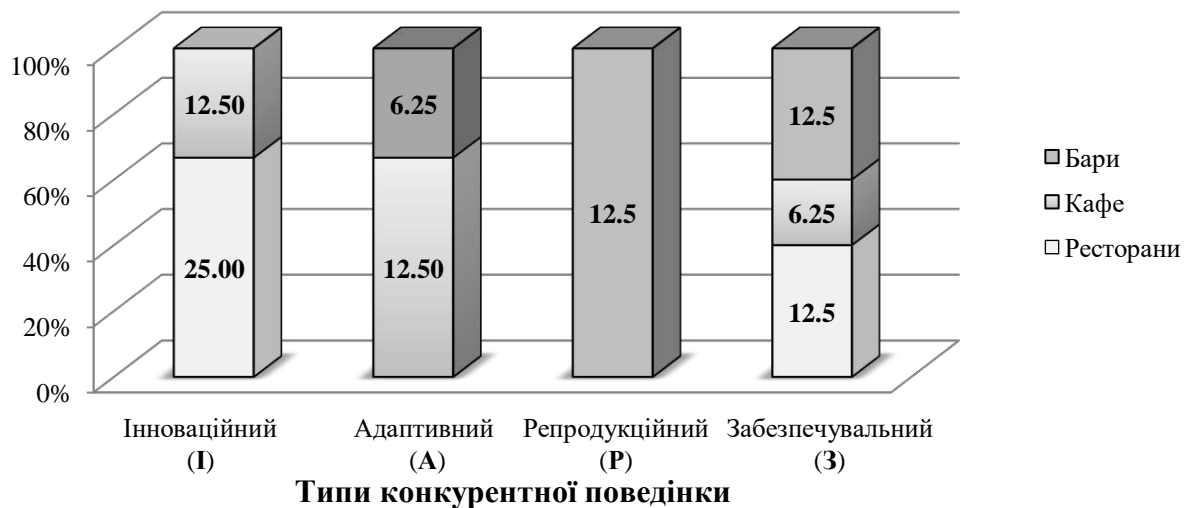


Рис. 2.6. Структура підприємств ресторанного господарства за типами конкурентної поведінки 2017 році (сформовано автором на основі даних рис. 3.5, табл. 3.9)

За результатами проведених розрахунків можна зробити наступні висновки: для переважної більшості підприємств ресторанного господарства (25% ресторанів та 12,5% кафе), які увійшли до 1 групи, характерний інноваційний тип конкурентної поведінки, реалізація якого забезпечує більші обсяги реалізації, чистого прибутку. При цьому, підприємства ресторанного господарства даної групи активно впроваджують інноваційні зміни за такими детермінантами споживчої лояльності як: продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж. В той же час для 12,5% кафе та 6,25% барів характерний адаптаційний тип конкурентної поведінки, результатом реалізації якої є забезпечення лояльності споживачів на середньому рівні, що підтверджуються зробленими у п.п. 2.3 висновками. Для 12,5% підприємств ресторанного господарства, віднесених до 3 групи підприємств, до яких увійшли тільки 2 бари (ТОВ «Матонарді» та ТОВ «Харків Ресторация») характерний репродукційний тип конкурентної поведінки. Забезпечувальний тип конкурентної поведінки характерний для 12,5% ресторанів, 6,25% кафе та 12,5% барів.

Таким чином, запропонований методичний інструментарій визначення типу конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства, який ґрунтується на використанні сучасних інструментів багатовимірної класифікації у просторовому форматі, дозволяє здійснити групування підприємств ресторанного господарства за характерними для них типами конкурентної поведінки (інноваційним, репродукційним, адаптаційним та забезпечувальним), надає можливість оцінки зв'язків між детермінантами лояльності споживачів та дозволяє визначити перелік пріоритетних стратегічних рішень. Результати даної оцінки можуть бути використані як рестораторами, так і зовнішніми управлінцями для прийняття стратегічних рішень в процесі формування ефективної конкурентної стратегії.

На основі узагальнення результатів оцінки зовнішнього середовища функціонування підприємств ресторанного господарства (п.п. 2.2), оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу (п.п. 2.3) та приймаючи до уваги

характерний для підприємств ресторанного господарства тип конкурентної поведінки, для обґрунтованого вибору оптимальної конкурентної стратегії розроблено параметричну модель. Сформована за результатами моделювання система конкурентних стратегій зображується у вигляді трикутника. Координати моделі визначаються на основі фактичних значень її параметрів (індекс тиску зовнішнього середовища, інтегральний показник рівня реалізації конкурентного потенціалу та показник, що характеризує тип конкурентної поведінки), значення яких були нормовані відповідно 100 бальної шкали оцінювання. Для здійснення графічного моделювання та визначення координат трикутника у тривимірному просторі було розроблено комп'ютерну програму розрахунку показників та графічної інтерпретації формування конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства у середовищі Microsoft Excel з використанням макросів VBA (Додаток).

Показники агрегованого індексу тиску зовнішнього середовища (Z_T^{PEST}), рівня реалізації конкурентного потенціалу ($P_{КП}$) та показника d_{Zij} , що характеризує тип конкурентної поведінки за детермінантами формування споживчої лояльності (продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж) утворюють три базові сполучення, кожне із яких характеризує певний тип конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства. Відповідні сегменти в моделі (макет моделі наведено на рис. 1.6), які характеризують первинні типи конкурентних стратегій позначено буквами в кутах трикутника (Т, R, G). Сегменти моделі: Т-G, Т-R, G-R та Т-R-G характеризують комбіновані (змішані) види конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства, ознакою яких є для яких ні одна з видів вторинної стратегії не може мати повний набір ознак двох і більше трьох первинних стратегій. Сутнісні ознаки, характеристики конкурентних стратегій та параметри оптимізації діяльності підприємства ресторанного господарства за конкурентними намірами наведена у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Характеристика конкурентних стратегій підприємства ресторанного господарства за конкурентними намірами
(власна розробка автора)**

<i>Тип конкурентної стратегії</i>	<i>Сутнісна ознака</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Параметри оптимізації</i>
Агресивна (T)	орієнтована на створення унікальних конкурентних переваг, передбачає підтримку і зміцнення конкурентних позицій	характерна для підприємств ресторанного господарства з високим рівнем конкурентного потенціалу та значними можливостями протистояти негативному впливу факторів зовнішнього середовища	ініціювати зміни в галузі, управляти їх темпами
Захисна (G)	орієнтована на те, щоб утримати конкурентні позиції підприємства. Головна мета такої стратегії полягає в оптимізації співвідношення "витрати-ресурси" та попередженні банкрутства	характерна для підприємств ресторанного господарства, які спроможні пристосуватися та «знайти вигоди» при зростанні інтенсивності впливу зовнішніх факторів	реагувати при необхідності, захищати позиції підприємства
Консервативна (R)	стратегія передбачає вдосконалення форм обслуговування, для неї характерні риси інноваційної поведінки. Незважаючи на традиційність задоволення попиту форма і якість продукції підприємства ресторанного господарства постійно вдосконалюються	характерна для підприємств ресторанного господарства зі значним конкурентним потенціалом	прогнозувати можливі зміни, розширювати асортимент і зміцнювати систему збуту
T-G	стратегія спрямована на отримання позитивного ефекту за рахунок розширення ділової активності підприємства ресторанного господарства в умовах адаптації до стабільного зовнішнього середовища та формування довгострокових партнерських відносин з іншими ринковими суб'єктами	характерна для підприємств ресторанного господарства з міцним конкурентним потенціалом та значними можливостями протистояти тиску зовнішнього середовища	доповнювати, адаптувати ресурси і конкурентні можливості
T-R	орієнтована на активне інвестування коштів у виробничий процес для забезпечення приросту товарообороту в розрахунок на 1 посадкове місце і здійснення активних маркетингових дій для підтримки збуту продукції	характерна для підприємств ресторанного господарства, які прагнуть нарощувати високий рівень конкурентного потенціалу та підвищувати лояльності споживачів на основі провадження інноваційних змін відповідно до існуючої структури попиту та пропозиції на ринку	удосконалення та зміна звичних послуг/продуктів
T-R-G	ґрунтується на здійсненні постійних удосконалень, модернізації і модифікації ресторанного продукту акцентуючи увагу на унікальності та оригінальності. Дана стратегія реалізується за умов здатності підприємства ресторанного господарства забезпечувати комплексний ефект від задоволення споживача за широким спектром детермінантів його лояльності.	характерна для підприємств ресторанного господарства, які спроможні підтримувати середній рівень конкурентного потенціалу та орієнтовані на постійну модернізацію процесів виробництва, реалізації та споживання ресторанної послуги	акцентуванні уваги на впровадженні організаційних та технологічних інновацій
G-R	представляє собою фокусування уваги на конкретній групі споживачів, сегменті ринку, асортименті. Мета стратегії полягає в найкращому обслуговуванні конкретної цільової групи і досягненні конкурентних переваг у вузькому секторі ресторанного бізнесу	характерна для підприємств ресторанного господарства, які спроможні у довгостроковій перспективі підтримувати та зберігати вже досягнутий на ринку стійкий рівень конкурентного потенціалу за рахунок підвищення якості страв, розширення меню та спектру додаткових послуг	удосконалення якості ключових детермінантів лояльності: продукції, персоналі, сервісі, атмосфері, ціні, іміджу.

Отримані результати стратегічного аналізу діяльності підприємств ресторанного господарства (п.п. 2.2, п.п. 2.3, п.п. 3.2) дозволили більш детально охарактеризувати кожен тип конкурентної стратегії.

Агресивна конкурентна стратегія (*Сегмент Т*) характерна для підприємств ресторанного господарства відмінною особливістю яких є індивідуальність, креативність концепції, відмінна особливість. Рівень конкурентного потенціалу підприємств, для яких характерний даний тип конкурентної стратегії, вище середнього (достатній або високий). Фактично досягнутий рівень реалізації конкурентного потенціалу забезпечує підтримку стійкої конкурентної позиції. Результатом правильно обраного типу конкурентної поведінки (інноваційний або адаптаційний) є високий рівень лояльності споживачів до підприємства ресторанного господарства за сукупністю детермінантів: продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж, що дозволяє отримувати синергетичний ефект. Фактичний рівень конкурентного потенціалу та обраний тип конкурентної поведінки забезпечує значний спектр можливостей щодо протистояння тиску зовнішнього середовища. Підприємство ресторанного господарства здатне бути конкурентоспроможним при різних станах зовнішнього середовища. Реалізація агресивної конкурентної стратегії є найбільш обґрунтованою для інноваційно-спрямованих підприємств ресторанного господарства, які активно впроваджують різного роду інновації при реалізації основних його функцій виробництва, реалізації та споживанні ресторанної послуги.

Консервативний тип конкурентної стратегії (*Сегмент G*) є характерним для підприємств ресторанного господарства, конкурентні можливості яких можуть бути реалізовані в умовах визначеного та стабільного зовнішнього середовища. При підвищенні тиску зовнішнього середовища підприємство починає втрачати свої конкурентні позиції внаслідок низького рівня конкурентного потенціалу. Своєю чергою забезпечувальний тип конкурентної поведінки дозволяє утримувати тільки постійних клієнтів, а можливості залучення нових є обмеженими. Управлінські рішення при означених умовах

здебільшого спрямовані на захисті існуючої частки ринку. Стратегічним завданням підприємств ресторанного господарства є підвищення поточного рівня конкурентного потенціалу та зміна типу конкурентної поведінки. Відсутність позитивних змін параметрів при умові підвищення тиску зовнішнього середовища призведе до ситуації, коли підприємство ресторанного господарства повністю втратить свого клієнта, та, як результат – стане банкрутом. При означених умовах збереження життєздатності підприємства ресторанного господарства можливо лише шляхом розробки нової концепції закладу, оновленні матеріально-технічної бази, реалізації привабливої для споживача цінової політики, розширенні комплексу додаткових послуг, формуванні «нової» команди та ін. Вирішення даного питання можливе шляхом залучення інвестиційних ресурсів.

Захисна конкурентна стратегія (*Сегмент R*) характерна для підприємств ресторанного господарства з низьким рівнем конкурентного потенціалу та забезпечувальним типом конкурентної поведінки. Застосування цієї конкурентної стратегії є доцільним для підприємств ресторанного господарства, які обслуговують певний контингент споживачів, реалізують стандартний асортимент блюд для певного контингенту (наприклад, студенти або робочі), а місце розташування є загальнодоступним. Разом з тим, слід відзначити, що захисна конкурентна стратегія має сенс лише при умові, коли підприємству ресторанного господарства є що захищати. Наприклад, здійснювати конкурентну боротьбу із підприємствами ресторанного господарства, які територіально близько розташовані та пропонують аналогічну ресторанну послугу. Тому її реалізація є найбільш обґрунтованою для підприємств ресторанного господарства із привабливою конкурентною позицією за такими детермінантами лояльності споживача, як ціна та якість продукції.

Слід зазначити, що на практиці є завжди загроза появи нових конкурентів, ознаками сучасного зовнішнього середовища є непередбачуваність змін, динамічність факторів та альтернативність вибору

векторів стратегічного розвитку, реалізація чітко вираженої первинної стратегії відбувається досить рідко. Зазвичай підприємство ресторанного господарства прагнучи до збереження існуючих конкурентних позицій та розширення конкурентних переваг змінює тип конкурентної поведінки за певними детермінантами. Оскільки, як досить доречно зазначає Є.М. Смирнов у своєму дослідженні: «...реальна конкурентна боротьба найчастіше спирається на змішані конкурентні моделі суб'єктів» [111, с. 57]. Це призводить до можливостей різних комбінацій параметрів розглянутих вище первинних видів конкурентних стратегій: T-G; T-R; G-R або T-R-G.

Приймаючи до уваги, нестабільність сучасного зовнішнього середовища визначені перехідні комбінації первинних стратегій *T-G*, *T-R*, *G-R* або *T-R-G* є характерними для переважної більшості підприємств ресторанного господарства.

Комбінацію конкурентних стратегій «*T-G*» можна охарактеризувати як стратегію розвитку конкурентних переваг, оскільки тип конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства є переважно адаптивним, тобто спрямований на підвищення рівня лояльності споживачів, наявний у розпорядженні конкурентний потенціал дозволяє здійснювати своєчасну реакцію на зміни зовнішнього середовища. Стратегічним орієнтиром розвитку підприємств ресторанного у перспективі є орієнтація на реалізацію агресивної конкурентної політики, тобто здійснення переходу у *Сегмент T*.

Конкурентна стратегія типу «*T-G*». Фактичний рівень конкурентного потенціалу спрямовує наявні конкурентні можливості підприємства ресторанного господарства на збереження існуючої конкурентної позиції. Підприємство ресторанного господарства намагається не уступати своїм конкурентам та не відставати від сучасних «споживчих акцентів». Стратегія підприємства має характер оборони від конкурента.

Конкурентна стратегія типу «*T-R*». Підприємство ресторанного господарства намагається відповідати сучасним трендам у ресторанному бізнесі та намагається «не відставати» від конкурентів. Рівень реалізації

конкурентного потенціалу є достатнім для забезпечення розвитку внутрішніх бізнес-процесів відповідно до змін зовнішнього середовища.

Конкурентна стратегія типу «*T-R-G*». Фактична ситуація в ресторанному бізнесі дозволяє підтримувати стійку норму прибутку за рахунок своєчасної адаптації конкурентного потенціалу до динамічних змін факторів зовнішнього середовища та правильної орієнтації на споживача в результаті правильно обраного типу конкурентної поведінки. Репутація підприємства ресторанного господарства сприяє зростанню рентабельності та збільшенню обсягу продаж, розширенню асортименту та знань споживачів про унікальні якості продукції та послуг. Підприємство ресторанного господарства має закріплену позицію на конкретному сегменті. Управлінські рішення спрямовані на «слідкування за лідером».

Таким чином, визначення оптимального виду конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства здійснюється відповідно позиціонування параметрів конкурентоспроможності у координатах моделі. Результати моделювання за визначеними вище умовами та позиціонування підприємств ресторанного господарства у сегментах моделі формування конкурентної стратегії представлені на рис. 3.10.

Запропонований підхід до формування конкурентної стратегії, на наш погляд є досить обґрунтованим оскільки координати тривимірної моделі формуються з урахуванням наступних припущень: сила тиску зовнішнього середовища для підприємств ресторанного господарства є відносно однаковою, проте можливості підприємства ресторанного господарства здійснювати опір тиску зовнішнього середовища різні, що визначається рівнем його конкурентного потенціалу та характерним типом конкурентної поведінки. При умові статичності тиску зовнішнього середовища на діяльність підприємств сфери ресторанного бізнесу, проте при зміні одного або двох інших параметрів (рівня конкурентного потенціалу або зміні конкурентної політики) тип конкурентної стратегії змінюється.

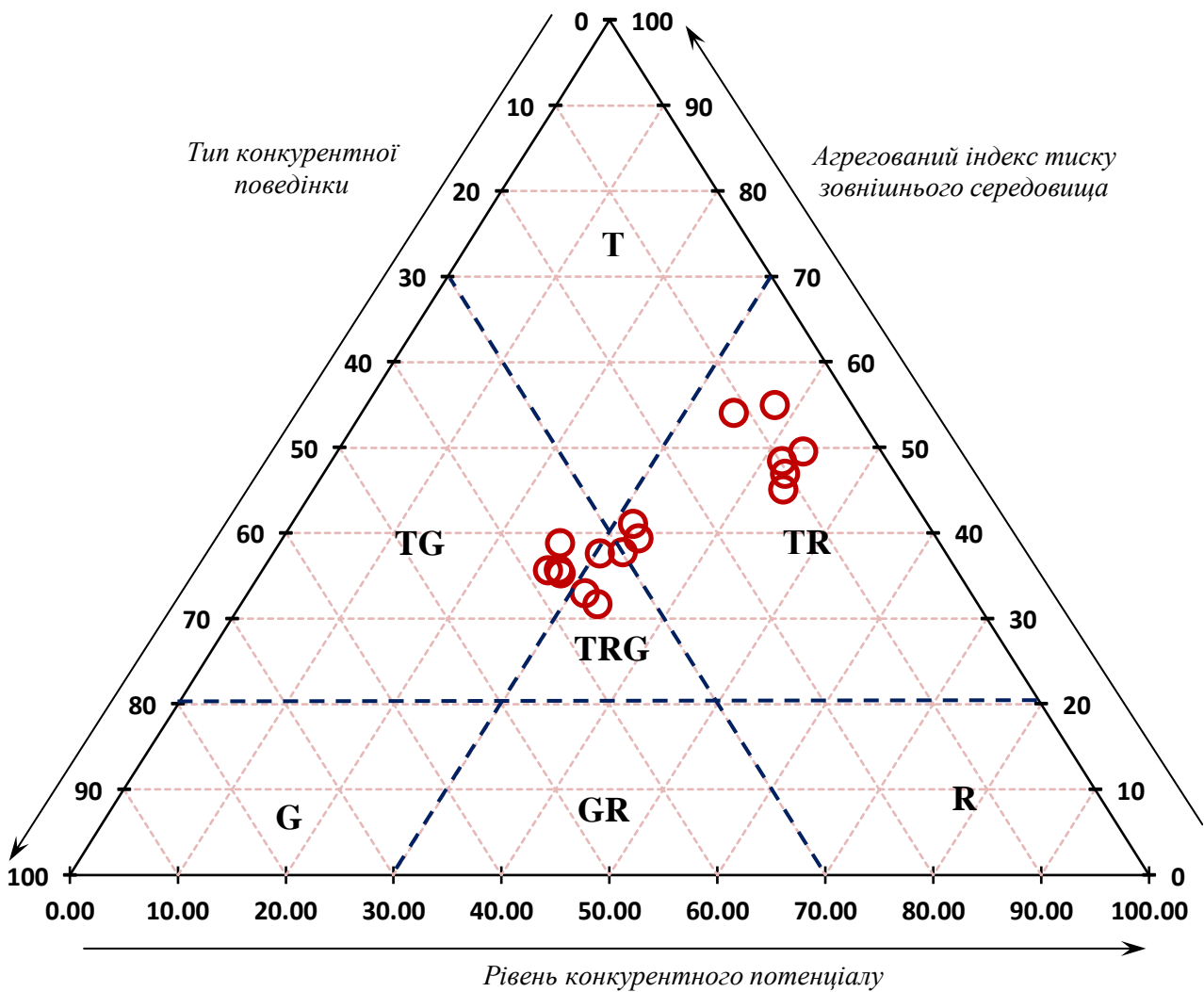


Рис. 3.10. Модель формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства (власна авторська розробка)

Відповідно, зміна всіх трьох параметрів конкурентної стратегії також видозмінює конкурентну стратегію підприємства ресторанного господарства. Вважаючи на це підприємствам ресторанного господарства слід здійснювати контроль процесу формування конкурентної стратегії систематично. Оскільки зміни умов господарювання стануть перед підприємством ресторанного господарства нові стратегічні завдання, які обумовлюють необхідність відповідної зміни конкурентної стратегії та, відповідно, визначають вектор інших управлінських рішень.

Результатом моделювання є визначення оптимального типу конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства (рис. 3.11).

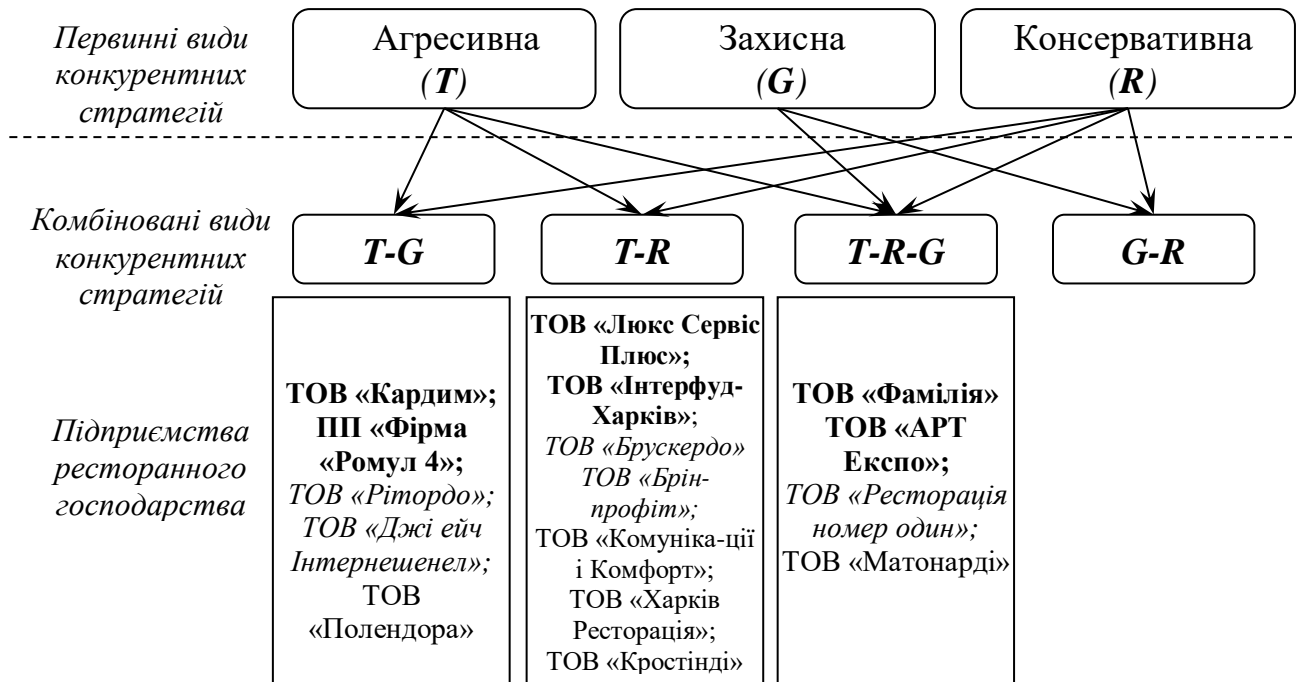


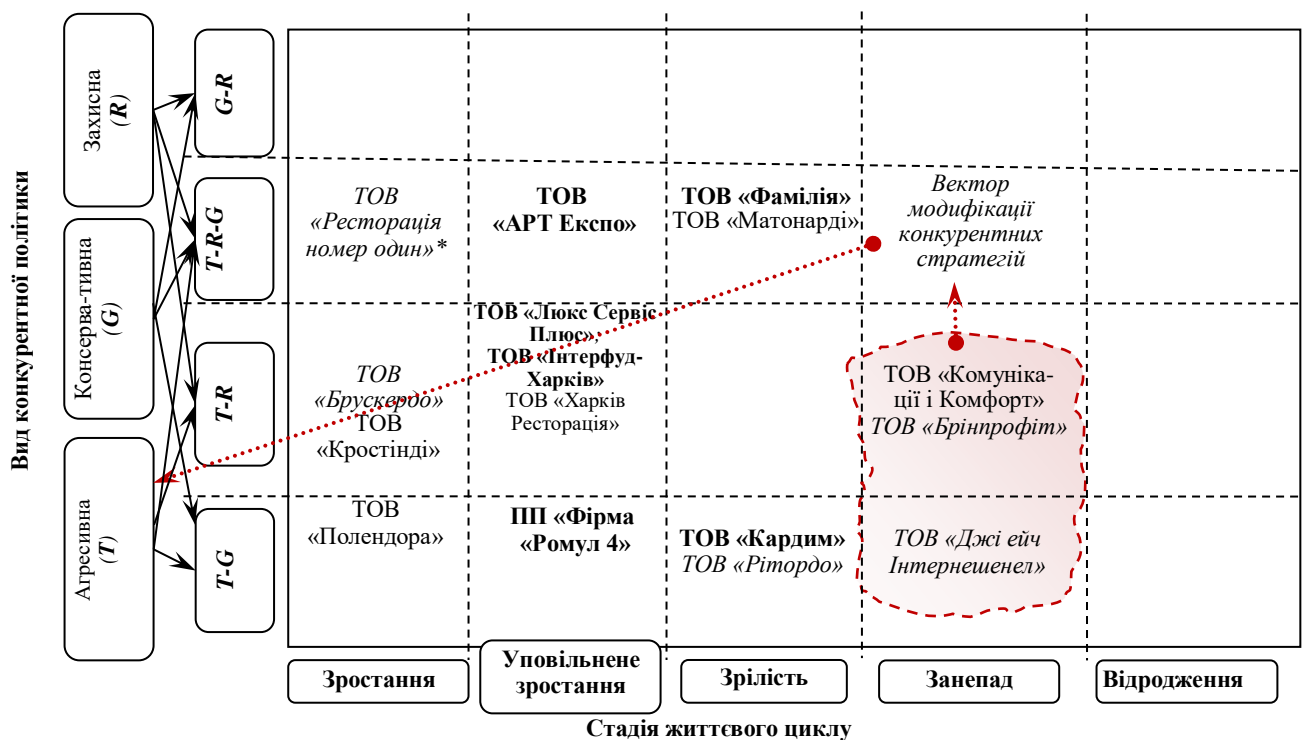
Рис. 3.11. Результати визначення рекомендованих видів конкурентних стратегій для підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

Аналіз позиціонування підприємств ресторанного господарства у координатах моделі (рис 3.10) дозволяє зробити висновок, що для досліджуваних підприємств характерні три види комбінованих видів конкурентних стратегій: T-G, T-R та T-R-G. Практична апробація теоретичних положень п.п. 1.2 щодо неможливості реалізації підприємствами ресторанного господарства чітко виражених первинних видів конкурентних стратегії (агресивної, консервативної та захисної) у площину практичних розрахунків підтвердила зроблені теоретичні припущення.

Результати практичної апробації запропонованого методичного підходу підтвердили той факт, що жодне підприємство ресторанного господарства не реалізує первинні конкурентна стратегії у чистому виді. За результатами проведених розрахунків встановлено що для переважної більшості підприємств ресторанного господарства (43,75%) оптимальною є комбінована конкурентна стратегія T-R (ресторанів - ТОВ «Люкс Сервіс Плюс», ТОВ «Інтерфуд-Харків»; кафе - ТОВ «Брускердо», ТОВ «Брін-профіт»; та барів -

ТОВ «Харків Ресторация», ТОВ «Кростінді»). Комбінована конкурентна стратегія T-G є оптимальною для 31,25% підприємств ресторанного господарства, серед яких 2 ресторани (ТОВ «Кардим»; ПП «Фірма «Ромул 4»), двох кафе (ТОВ «Рітордо та ТОВ «Джі ейч Інтернешенел») та бар ТОВ «Полендора». Комбінована конкурентна стратегія T-R-G характерна для 25% досліджуваних підприємств ресторанного господарства, в т.ч. двох ресторанів - ТОВ «Фамілія», ТОВ «АРТ Експо», кафе - ТОВ «Ресторация номер один» та бару ТОВ «Матонарді».

Ураховуючи, що кожне окреме підприємство ресторанного господарства знаходиться на певній стадії свого життєвого циклу, для якої характерна певна пріоритетність вирішення завдань, побудована матриця рекомендованої модифікації конкурентних стратегій у координатах «Стадія життєвого циклу – Конкурентна стратегія» (рис. 3.12.), на основі якої створюється можливість додаткового уточнення ефективності рекомендованих стратегій з урахуванням стадії життєвого циклу.



* жирним шрифтом виділено групу підприємств «Ресторани»; курсивом – «Кафе», звичайним шрифтом – «Бари»

Рис. 3.12. Матриця «Стадія життєвого циклу – Конкурентна стратегія» для визначення векторів модифікації конкурентних стратегій (авторська розробка)

Позиціонування підприємств ресторанного господарства у координатах матриці «Стадія життєвого циклу – Конкурентна стратегія» дозволяє зробити висновок, що для переважної більшості (81,25%) підприємств ресторанного господарства рекомендований тип конкурентної стратегії є оптимальним з урахуванням їх стадій життєвого циклу. Проте, для 18,75% підприємств ресторанного господарства (ТОВ «Брінпрофіт», ТОВ «Джі ейч Інтернешенел» та ТОВ «Комунікації і Комфорт») рекомендовані вектори модифікації конкурентних стратегій. Оскільки, відповідно проведених розрахунків (табл. 3.4) дані підприємства ресторанного господарства знаходяться на стадії занепаду, на якій пріорититним завданням є збереження позицій на ринку. Вважаючи на це, правильним стратегічним рішенням для даних підприємств у перспективі буде орієнтація на комбіновану конкурентну стратегію *T-R-G* з акцентом на агресивний тип конкурентної стратегії (Т). Вибір підприємствами ресторанного господарстванапрямків модифікації конкурентних стратегій певною мірою сприятиме їх розвитку, і, як результат, дозволить конктеризувати цілі управління щодо підтримки рівня конкурентоспроможності на бажаному рівні.

Таким чином, ґрунтуючись на результатах проведеного дослідження та враховуючи запропоновані науково-методичні підходи, практична апробація яких здійснена на підприємства ресторанного господарства, розроблено структурно-логічну схему формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства за трьома компонентами: теоретичною, аналітичною та практичною (рис. 3.13). Такий підхід дозволяє забезпечити єдність емпіричної і теоретичної сторін пізнання. Необхідність обліку основ методології забезпечує єдність емпіричного, теоретичного та практичну спрямованість конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства та передбачає урахування тісного взаємозв'язку, логічної обумовленості та динамики всіх ключових аспектів формування конкурентної стратегії з урахуванням галузевої специфіки ресторанного господарства.

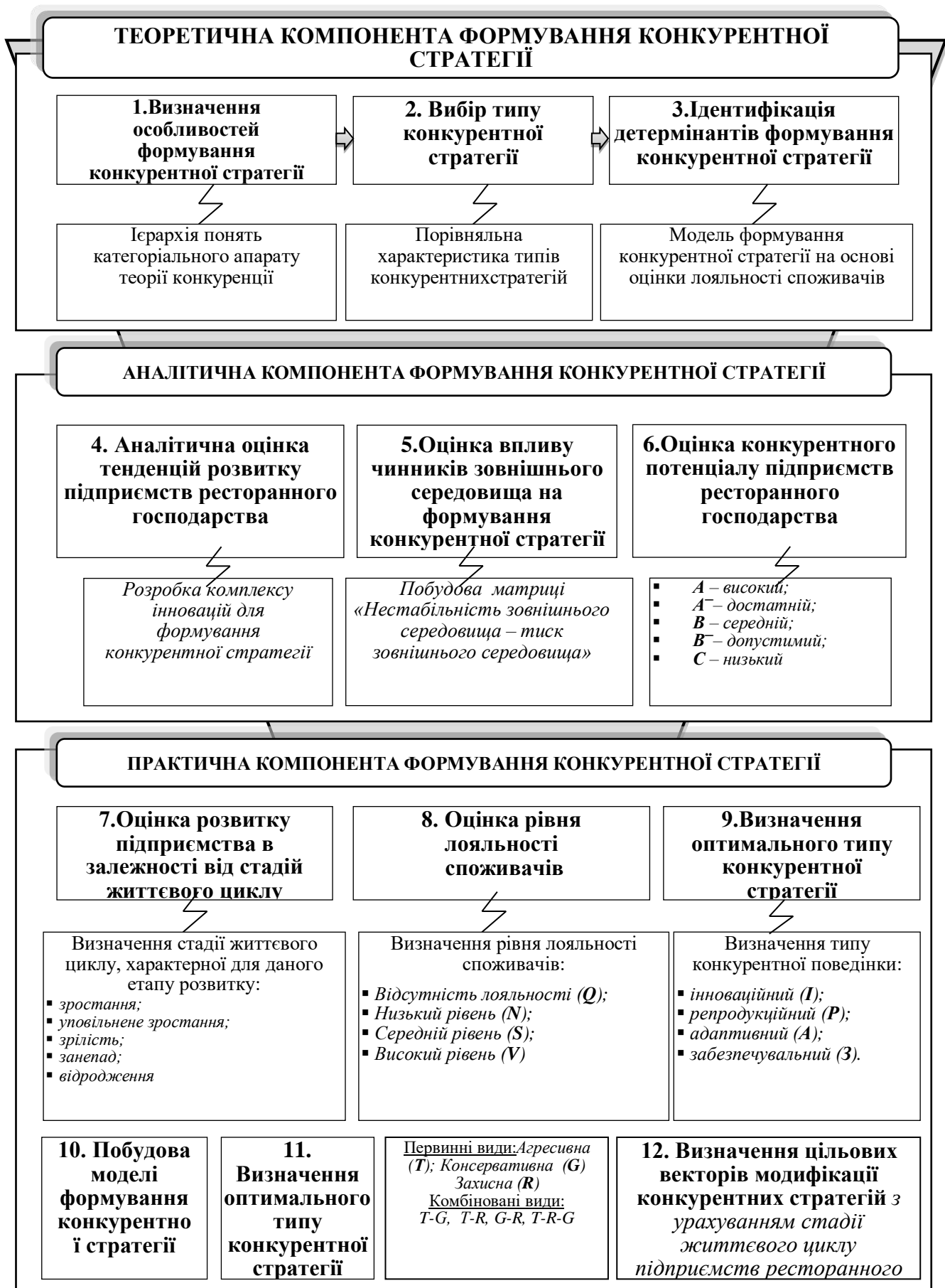


Рис. 3.13. Структурно-логічна схема формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

Реалізація запропонованого науково-методичного підходу до формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства, що поєднує теоретичний, аналітичний та практичний базиси формування конкурентної стратегії та, на відміну від існуючих розробок, враховує тиск зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства, оцінку конкурентного потенціалу і тип конкурентної поведінки та дозволяє на основі порівняння можливих альтернатив зміцнення конкурентної позиції визначити вектор цільових орієнтирів щодо подальшого розвитку у конкурентному середовищі

Висновки за розділом 3

Удосконалення системи формування конкурентної стратегії на підприємствах ресторанного господарства дозволило зробити наступні висновки:

1. Запропоновано методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства, який, на відміну від існуючих, враховує фактично досягнутий на певний момент часу конкурентний потенціал, що є визначальним для оцінки реальних можливостей здійснення кількісних та якісних змін цілей та пріоритетів залежно від вимог внутрішнього та зовнішнього середовища під час формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства та дозволяє на основі встановленої стадії життєвого циклу визначити перспективи подальшого розвитку.

Практична апробація запропонованого методичного інструментарію показала, що упродовж 2016-2017рр. зберігається послідовність проходження стадій життєвого циклу для всіх підприємств ресторанного господарства. У 2017р. всі підприємства ресторанного господарства здійснили перехід на нову стадію свого розвитку. Так, у 2017 році для 31,25 підприємств ресторанного господарства характерна стадія «зростання», для 25% - стадія «уповільненого зростання», на стадії «зрілість» та «занепад» характерні для 18,75% підприємств ресторанного господарства.

2. Ураховуючи, що ресторанна послуга складається із великої кількості компонентів і параметрів, різних за своєю сутністю та важливістю для споживача, розроблено науково-методичний підхід до визначення рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства, який ґрунтується на інтегрованій системі оцінки, зосереджує у собі шість детермінантів (продукція, персонал, атмосфера, сервіс, ціна та імідж), дозволяє визначити рівень лояльності споживача (низький, середній, високий, відсутній) та характеризує унікальність підприємства ресторанного господарства, що створює можливості забезпечення протистояння тиску конкурентного середовища.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що серед підприємств-ресторанів тільки ТОВ «Інтерфуд-Харків» забезпечує високий рівень лояльності споживачів, рівень лояльності споживачів до 50% ресторанів є середнім, а 33,3% – низьким. Встановлено, що рівень лояльності споживача ресторану формується під значним впливом таких детермінантів як: «персонал», «продукція», «атмосфера», «імідж». Визначено, рівень лояльності споживачів до 60% кафе є середнім та для 40% – низьким. Основними детермінантами лояльності даного формату ресторанного бізнесу є: «Продукція», «Персонал», «Атмосфера» і «Ціна». Обґрунтовано, що характерна специфіка організації діяльності барів, формує лояльність споживачів за критеріями: «Сервіс», «Атмосфера» і «Ціна». За результатами дослідження встановлено, що 40% барів забезпечують високий рівень лояльності споживача.

3. З метою забезпечення відповідності детермінантів розроблено науково-методичний підхід інструментарій визначення типу конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства, який ґрунтується на використанні сучасних інструментів багатовимірної класифікації у просторовому форматі, дозволяє здійснити групування підприємств ресторанного господарства за характерними для них типами конкурентної поведінки (інноваційним, репродукційним, адаптаційним та забезпечувальним), надає можливість оцінки зв'язків між детермінантами лояльності споживачів та дозволяє визначити перелік пріоритетних стратегічних рішень.

За результатами практичної апробації встановлено, що для переважної більшості підприємств ресторанного господарства (25% ресторанів та 12,5% кафе), які увійшли до 1 групи, характерний інноваційний тип конкурентної поведінки, реалізація якого забезпечує більші обсяги реалізації, чистого прибутку. При цьому, підприємства ресторанного господарства даної групи активно впроваджують інноваційні зміни за такими детермінантами споживчої лояльності як: продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж. Для 12,5% кафе та 6,25% барів характерний адаптаційний тип конкурентної поведінки, результатом реалізації якої є забезпечення лояльності споживачів на середньому рівні. Забезпечувальний тип конкурентної поведінки характерний для 12,5% ресторанів, 6,25% кафе та 12,5% барів.

4. Спираючись на необхідність обґрунтованого вибору напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, запропоновано науково-методичний до формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства, що поєднує теоретичний, аналітичний та практичний базиси формування конкурентної стратегії та, на відміну від існуючих розробок, враховує тиск зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства, оцінку конкурентного потенціалу і тип конкурентної поведінки та дозволяє на основі порівняння можливих альтернатив зміцнення конкурентної позиції визначити вектор цільових орієнтирів щодо подальшого розвитку у конкурентному середовищі.

За результатами проведених розрахунків встановлено, що жодне підприємство ресторанного господарства не реалізує первинні конкурентні стратегії у чистому виді. Для 43,75% підприємств ресторанного господарства оптимальною є комбінована конкурентна стратегія «Т-R», комбінована конкурентна стратегія «Т-G» є оптимальною для 31,25% підприємств ресторанного господарства, серед яких 2 ресторани, а комбінована конкурентна стратегія «Т-R-G» характерна для 25% досліджуваних підприємств ресторанного господарства.

Наукові результати і висновки даного розділу дисертації відображені в публікаціях [80; 81; 83; 85; 87].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що виявляється в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

1. На основі узагальнення теоретичних положень розкрито сутність та визначено взаємозв'язок між базовими поняттями теорії конкуренції («конкуренція», «конкурентний потенціал», «конкурентоспроможність продукції (товарів, послуг)», «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентна позиція», «конкурентні переваги» та «конкурентна стратегія підприємства»). За результатами проведеного дослідження виявлено наявність різноманітних підходів до визначення сутності терміну «конкурентна стратегія підприємства», а саме: ресурсного, клієнтоорієнтованого, конкурентоорієнтованого й інтегрованого та виділено основні сутнісні характеристики даного поняття: орієнтація на високий рівень конкурентоспроможності, утримання та залучення клієнтів та підтримку конкурентних переваг, зовнішня орієнтація та відносність у часі, збалансованість локальних складових конкурентного потенціалу.

2. З метою визначення ключових аспектів формування конкурентної стратегії виокремлено й охарактеризовано комплекс специфічних функцій та визначено особливості ланцюжка створення цінності на підприємствах ресторанного господарства. Для виокремлення ключових детермінантів формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства розроблено дослідницьку модель та на основі застосування методології DEA ідентифіковано основні детермінанти, що визначають рівень лояльності споживачів у галузі ресторанного господарства (продукція, персонал, сервіс, атмосфера, ціна, імідж).

Спираючись на дослідження змісту та систематизацію існуючих підходів до формування конкурентної стратегії підприємств, розроблено концептуальну модель формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства, яка дає системне уявлення про напрями прийняття управлінських рішень та є підґрунтям для визначення менеджментом підприємств комплексу заходів щодо здійснення впливу на об'єкти конкуренції у досліджуваній сфері.

3. На основі систематизації основних критеріальних ознак і введення додаткових: за індивідуалізацією (послуги, бізнес-потреб, нішева), спеціалізацією (цільової групи, географічного розширення, VIP-сегменту), диференціацією (продукції, персоналу, сервісу, ціни та іміджу), емоціонуванням (емоційного резонансу, адиктивних задовольень), за конкурентними намірами (агресивна, консервативна, захисна), розвинуто класифікацію видів конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства. Врахування критеріальних ознак є підґрунтям для об'єктивної оцінки можливостей підвищення конкурентоспроможності, встановлення пріоритетних ключових детермінантів підвищення рівня лояльності споживачів, визначення напрямків розширення конкурентного простору та обґрунтованого вибору оптимального виду конкурентної стратегії на підприємствах ресторанного господарства.

4. За результатами комплексної аналітичної оцінки тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства встановлено, що кількість закладів ресторанного господарства визначається розвиненістю туристичної інфраструктури регіону. Виявлено наявність стійкої тенденції зміщення акцентів підприємств ресторанного господарства на національну кухню, що позитивно вплинуло на появу нових напрямків в ресторанному бізнесі. З метою формування стійких конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства за основними критеріями: якість та своєчасність виготовлення страв, рівень сервісу, сформовано комплекс сучасних інновацій для формування конкурентної стратегії за двома напрямками – технічні та організаційно-технологічні за основними функціями підприємства

ресторанного господарства (виробництво, реалізація та організація споживання кулінарної продукції та послуг).

5. З метою адаптації підприємств ресторанного господарства до умов зовнішнього середовища, розроблено науково-методичний підхід, який зосереджує у собі комплексні оцінки тиску і нестабільності зовнішнього середовища та дозволяє на основі матричного підходу оцінити адаптаційні можливості підприємств ресторанного господарства щодо налагодження динамічної взаємодії із зовнішнім середовищем. Імплементация розробленого науково-методичного підходу на підприємствах ресторанного господарства дозволила охарактеризувати сучасне зовнішнє середовище як нестабільне і складне та встановити цільові критерії реалізації активного типу адаптації до умов зовнішнього середовища.

6. З огляду на необхідність кількісної оцінки конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства, розроблено систему показників оцінки його складових, яка відповідає вимогам достатності, об'єктивності, комплексності, несуперечності, порівнянності, уніфікованості, системності та враховує галузеву специфіку. З метою отримання узагальнюючої характеристики конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства обґрунтовано науково-методичний підхід до його оцінки, що враховує граничні значення за кожною локальною складовою конкурентного потенціалу та дозволяє на основі методу аналізу ієрархій ідентифікувати рівень конкурентних можливостей підприємств ресторанного господарства. За результатами проведеної оцінки встановлено, що підприємства типу «ресторани» мають більш високі конкурентні можливості у порівнянні із «барами» та «кафе». Під час апробації розробленого підходу встановлено, що конкурентний потенціал 62,5% підприємств ресторанного господарства є достатнім для їх розвитку у конкурентному середовищі, найбільш проблемними складовими конкурентного потенціалу є виробнича, маркетингова та інноваційна локальні його складові.

7. З метою обґрунтування оптимального типу конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства сформульовано основні положення та розроблено методичний підхід до визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства, який ґрунтується на показниках прибутку, короткострокової дебіторської заборгованості, грошових коштів, амортизаційних відрахувань та продуктивності праці працівників підприємства ресторанного господарства, і, дозволяє оцінити можливості здійснення якісних трансформацій конкурентних переваг у сфері ресторанного бізнесу. За результатами апробації запропонованого науково-методичного підходу встановлено, що більшість підприємств ресторанного господарства знаходиться на стадії життєвого циклу «зрілість».

8. Для аргументованого вибору альтернатив зміцнення конкурентної позиції та розробки відповідного комплексу управлінських рішень, запропоновано науково-методичний інструментарій визначення типу конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства, який передбачає визначення евклідової відстані між інтегральними показниками оцінки рівня лояльності споживачів та дозволяє на основі побудови впорядкованої діаграми Чекановського у просторовому форматі встановити оптимальний для підприємства ресторанного господарства тип конкурентної поведінки. За результатами практичної апробації запропонованого підходу встановлено, що для 37,5% підприємств ресторанного господарства, характерний інноваційний тип конкурентної поведінки, для 31,25% - адаптаційний тип конкурентної поведінки, адаптивний та репродукційний типи конкурентної поведінки характерні, відповідно, для 18,75% та 12,5% підприємств ресторанного господарства.

9. З метою визначення цільових орієнтирів подальшого розвитку суб'єктів підприємництва у сфері ресторанного господарства у конкурентному середовищі розроблено структурно-логічну схему формування їх конкурентної стратегії, логічна реалізація етапів якої спрямована на забезпечення обґрунтованості управлінських рішень з урахуванням теоретичних, аналітичних

і практичних аспектів конкуренції. Для визначення оптимального типу конкурентної стратегії розроблено тривимірну модель у координатах: тиск зовнішнього середовища, рівень конкурентного потенціалу та тип конкурентної поведінки. За результатами моделювання встановлено, що жодне підприємство ресторанного господарства не реалізує первинні конкурентні стратегії у чистому вигляді (для 43,75% підприємств ресторанного господарства оптимальною є комбінована конкурентна стратегія «Т-R», комбінована конкурентна стратегія «Т-G» є оптимальною для 31,25% підприємств ресторанного господарства, а комбінована конкурентна стратегія «Т-R-G» характерна для 25% досліджуваних підприємств ресторанного господарства).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 ресторанних трендів, що нарешті дійшли до України. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1375097-10-restorannih-trendiv-shcho-nareshti-dijshli-do-ukrayini>.
2. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление; пер. с англ: Питер, 2002, 544 с.
3. Адаева Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия. П.:Изд-во Пензенского государственного университета, 2011. 230 с.
4. Гончаров В. Н., Дубнис Г. И., Ромбах П. В. и др. Адаптация промышленных предприятий к научно-техническим нововведениям. К.: Техника, 1992. 132 с.
5. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб. : «Питр», 2008. 384 с.
6. Азгальдов Г. Г., Зорин В. А., Павлов А. П. Квалиметрия для инженеров-механиков : учеб. пособие. М.: Изд-во МАДИ (ГТУ), 2006. 145 с.
7. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы : учеб. пособие. М.: ОАО «Типография «Новости»», 2000. 256 с.
8. Акбердин А. Менеджмент организации : учеб. пособие. М.: Дело, 2004. 36 с.
9. Активность после спада: аналитика рынка аренды помещений стрит-ритейла в 2016 году. Ассоциация ритейлеров Украины. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rau.ua/ekonomika/analitika-arendy-strit-ritejla-2016/>
10. Андренко І. Б., Кравець О. М., Писаревський І. М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства. Х.: ХНУМГ, 2014. 431 с.
11. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия; пер. с англ. СПб.: Питер, 2000. 414 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление; пер. с англ. под ред. Л. И. Евенко. М.: Экономика, 1989. 303 с.

13. Аренков И. А., Салихова Я. Ю., Гаврилова М. А. Конкурентный потенциал предприятия: модель и стратегии развития. Экономика, управление и учет на предприятии. 2011. № 4. С. 120–125.

14. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. посіб. 3-тє вид. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 280 с.

15. Бабенко Е. Н. Формирование конкурентоспособности предприятий ресторанного хозяйства и применения лидерства в управлении как конкурентного преимущества. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 4 (60). С. 100-108.

16. Бакунов О. О., Смирнов Є. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства: монографія: Донецьк. ДонНУЕТ, 2012. 208 с.

17. Белый М., Приходько В. К вопросу о гибкости организаций органического типа. Проблемы теории и практики управления. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://vasilieva.narod.ru/ptpu/13_4_98.htm. – Загл. с титул. экрана.

18. Бень Т. Г., Довбня С. Б. Інтегральна оцінка фінансового стану підприємства. Фінанси України. 2002. № 6. С. 62-69.

19. Бернад І. А. Життєвий цикл організації: поняття та стадії розвитку [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.nbu.gov.ua/ejournals/dutp/20062/-txts/FILO-SOFIYA/06biapsr.pdf>.

20. Берницька Д. І. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP аналізу. Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон .аналізу. Тернопіль, 2012. Вип. 11, ч. 2. С. 41-45.

21. Білецька І. М. Особливості стратегічного управління при виборі конкурентної позиції туристичного підприємства. Вісник ДІТБ. Серія: Економіка, організація та управління підприємствами туристичної індустрії та туристичної галузі в цілому. 2008. № 12. С.13-18.

22. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Киев : Ника-Центр, 1999. Т.1. 592 с.

23. Богомолова К. С. Генезис теоретичних поглядів на природу конкуренції. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент». 2014. Вип. 8 (61). С. 147-150.
24. Божидай І. І. Дефініція поняття «конкурентна стратегія» та її місце в управлінській ієрархії стратегій. Траектория науки. 2016. Т. 2. № 1. С. 21-28.
25. Боришкевич І. І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2017. Вип. 12. Т. 1. С. 6-11.
26. Борнстайн Д., Пруэтт П., Форд Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов. М.: Альпина Паблишер, 2018. 264 с.
27. Боровских Н. В. Макросреда функционирования предприятий общественного питания. Молодой ученый. 2017. № 14. С. 325-328.
28. Бранденбургер А., Б. Нейлбафф Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в би знесе. М.: Омега-Л, 2013. 352 с.
29. Бурцев В. В. По каким показателям можно судить об успешности бизнеса: новый взгляд на проблему. Финансовый менеджмент в страховой компании. 2006. № 3. С. 33-39.
30. Бутенко Н. Конкурентні стратегії підприємства в розрізі виробничих ланцюгів. Конкуренція: Вісник антимонопольного комітету України. 2011. № 2. С. 33-40.
31. Бутенко О. П., Стрельченко Д. О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2016. № 56. С. 18–24.
32. Васи́лига Н. А. Оцінка ситуації у сфері розвитку домогосподарств в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 12. С. 120-124.
33. Веснин В. Р. Стратегическое управление : учеб. Москва : Проспект, 2015. 327 с.
34. Виноградова О. В. Реінжиніринг бізнес-процесів торговельних підприємств : монографія. Донецьк : ДонДУЕТ, 2006. 183 с.

35. Виханський О. С. Стратегическое управление : учеб. для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарика, 1998. 296 с.
36. Власова Н. О., Т. В. Андросова, Круглова О. А., Михайлова Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 219 с.
37. Волощук Р.В. Підходи до нормування економічних показників. Індуктивне моделювання складних систем: Зб. наук. пр. К.: МННЦ ІТС НАН та МОН України, 2009. Вип. 1. С. 17-25.
38. Воронкова А. Э. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства. Економіст. 2007. №8. С. 14-17.
39. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография. Луганск : Изд-во Вост.-укр. нац. ун-та, 2000. 315 с.
40. Гальперин В. М., Игнатьев С. М., Моргунов В. И. Микроэкономика [Електроний ресурс]. Режим доступу: <http://microeconomicus.ru/index1.php?file>
41. Гетьман О. О., Шаповал В. М., О. О. Гетьман. Економічна діагностика : навч. посібник для студентів вищ. навч. закл. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
42. Гінда М. І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : зб. матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конф., 29 листопада 2016 р. Львів : МАУП, 2016. Ч. 1. С. 301–306.
43. Гладских Е. Бум концептуальных ресторанов заканчивается. Что дальше? – обзор ресторанного рынка [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://delo.ua/lifestyle/sytnyj-god-obzor-restorannogo-rynka-329410/>.
44. Головне управління статистики у Харківській області. Офіц. сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://kh.ukrstat.gov.ua/>
45. Гончар, Л. О. Функціональне спрямування культурно-розважальної діяльності вітчизняних ресторанів. Вісник Маріупольського державного

університету. Серія: Філософія, культурологія, соціологія. 2015. Вип. 9. С. 45-52.

46. Грант Р. М. Современный стратегический анализ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. 6-е изд. СПб : Питер, 2011. 560 с.

47. Григоренко Е. Л., Лабуда М. С. Моделирование с помощью LISREL: генетическая и средовая компоненты межиндивидуальной вариативности по признаку зависимости-независимости от поля. Вопросы психологии. 2006. № 2. С. 52– 72.

48. Григорьев В. В. Антикризисное управление предприятиями и банками. Москва : Дело, 2001. 840 с.

49. Гриньова В. М., Власенко В. В. Організаційні проблеми інноваційної діяльності на підприємствах : монографія. Харків : «Інжек», 2005. 200 с.

50. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2017. Вип. 1 (49). Т.1. С. 143-149.

51. Гросул В. А., Афанасьєва М. В., Янчев А. В. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків : ХДУХТ, 2016. 244 с.

52. Гросул В. А. Соціально-економічна стійкість підприємства: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Харків : ХДУХТ, 2007. 303 с.

53. Гунин В. И. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7. Москва : «Инфра-М», 1999. 328 с.

54. Давиденко Є. О. Формалізація процесу формування складу експертної групи для аналізу ризиків ІТ-проектів. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2012. №1 (44). С. 163-169.

55. Державна служба статистики України. Офіц. сайт. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

56. Джаин И. А. Оценка трудового потенциала : монографія. М.: ИТД «Университетская книга», 2012. 221 с.
57. Довбня С., Шембель Ю. Финансовый анализ на различных этапах жизненного цикла предприятия. Бизнес информ. 1998. № 17-18. С. 87-92.
58. Дозвілля в закладах ресторанного господарства [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://koma.ua>.
59. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. 560 с.
60. Дорошенко В., Дмитрієва К. Територіальна організація підприємств ресторанного господарства України. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2011. № 58. С.27-30.
61. Доц Д. Ю., Ліпінський В. М. Стратегічне забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Науковий Вісник НЛТУУ : Зб. наук.-техн. праць. Львів. НЛТУУ, 2007 вип. 17.5. С.136-138.
62. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення : вид. офіц. Державний Стандарт України. Натомість ДСТУ 3862-99. Київ : Держстандарт України, 1999. 25 с.
63. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». Національний стандарт України. Київ : Держспоживстандарт України. 2004. 18 с.
64. Дядюк М., Филипенко О. Український ресторанний бізнес у формуванні продовольчої безпеки в умовах євроінтеграції. Agricultural And Resource Economics : International Scientific E-Journal. 2017. – Vol. 3. – No. 4. – Pp. 73–84. Польша, 2015-2018. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://are-journal.com/are/article/view/136/130>.
65. Мочерний С. В. та ін. Економічний енциклопедичний словник ; за ред. С. В. Мочерного: в 2 т. Т. 2. О-Я. Львів : Світ, 2006. 568 с.
66. Ерохин Д. В., Галушко Д. В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленной фирмы. Вестник Брянского государственного технического университета. 2006. № 4(12). С. 58-68.

67. Жданова В. В. Управление качеством услуг на предприятиях ресторанного бизнеса. Вопросы экономики и права. 2011. № 3. С. 78-81.
68. Железняк Т. Какая она, ваша компания? Персонал-Микс. 2001. № 2. С. 63-71.
69. Забарина Д. А. Влияние факторов внешней и внутренней среды на обеспечение финансово-экономической гибкости предприятий. Проблемы и перспективы социально-экономического развития регионов : матер. всерос. науч.-практ. конф., Киров : ФГБОУ ВПО ВятГГУ, 2015. С. 77-82.
70. Забелин П. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления : учеб. пособие. М.: «Маркетинг», 1998. 196 с.
71. Зав'ялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. Москва : Инфра-М, 2006. 496 с.
72. Загорна Т. О. Конкурента динаміка роздрібної торгівлі: теорія, діагностика, моделювання : монографія. Донецьк : «Ноулідж», 2013. 463 с.
73. Иванов А. П., Хрусталеv Е. Ю. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании. Финансовый менеджмент. 2005. № 5. С. 3–14.
74. Иванов Н. И., Левина Е. В., Михальская В. А. Производственный потенциал: обновление и использование. Київ : Наукова думка, 1999. 254 с.
75. Івашина Л. Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського. 2017. Вип. 7. С. 314-317.
76. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : «Університетська книга», 2005. 234 с.
77. Каленік К. В. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства. Економіка та суспільство. 2018. Вип. 15. С. 272 – 277.
78. Каленік К. В. Формування моделі PEST-факторів підприємств ресторанного господарства. Інтелект XXI. 2018. Вип. 2. С.158-162.

79. Каленік К.В. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги. Вісник Одеського національного університету. Економіка». 2017. Том 22. Випуск 8 (61). С. 61-66.

80. Каленік К.В. Імплементация конкурентних стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства. Напрями розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, іноваційності та сталості: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 11 листопада 2017 р. Запорізька державна інженерна академія, 2017. С. 67-69.

81. Каленік К. В. Інновації як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 листопада 2017 р. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 8-10

82. Каленік К.В. Інтегрований підхід до оцінювання рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства ресторанного господарства. Бізнес – Навігатор. 2018. Вип. 2-1(45). С. 133-138.

83. Каленік К. В. Клієнтоорієнтованість ресторанної послуги підприємства ресторанного господарства. Сучасні особливості шляхів вирішення економічних проблем розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 вересня 2017 р. Львів: ЛЕФ, 2017. С 47-49.

84. Каленік К.В. Ключові аспекти формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 18 травня 2017 р. Харків: ХДУХТ, 2017. С. 331-332

85. Каленік К.В. Комплексний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства. Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 18-19 серпня 2017 р. Дніпро: НО «Перспектива», 2017. С. 61-63.

86. Каленік К.В. Конкурентоспроможність як важливий елемент стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства. Розвиток міжнародної конкурентоспроможності: держава, регіон, підприємство»: матеріали Міжнародної наукової конференції, Лісабон, 16 грудня 2016 р. С .72 – 75.

87. Каленік К.В. Методичний інструментарій групування підприємств ресторанного господарства Молодий вчений. 2017. №7(47). С. 425-431.

88. Каленік К.В. Особливості конкуренції у галузі ресторанного господарства. Перспективи розвитку сучасної науки: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, 15-16 липня 2017 р. Київ: МЦНД, 2017. С 13-14.

89. Каленік К.В. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства. Інноваційний потенціал сучасної економічної науки : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 17 березня 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 13–14.

90. Каленік К.В. Параметри оцінювання конкурентоспроможності ресторанної послуги. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присвяченої 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі, м. Харків, 3 жовтня 2017 р. Харків: ХДУХТ, 2017. С. 120–124.

91. Каленік К.В. Сучасні інноваційні тренди формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Інноваційна економіка. 2017. № 7-8'2017 (70). С. 72-78.

92. Каленік К.В. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Економіка і Фінанси. 2017. № 6. С.21-30.

93. Карлофф Б. Деловая стратегия; пер. с англ. науч. ред. В. А. Припсинов. Москва : Экономика, 1991. 238 с.

94. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления : монографія. Высшая школа менеджмента. 2-е изд., испр. и доп. СПб : Санкт-Петербургский государственный университет, 2011. 544 с.
95. Кваницька Р. С., Кордонец І. М. Етапність проведення діагностики кризового стану та ймовірність банкрутства підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Вип. №2. Т. 3. С. 130-134.
96. Кирчата І. М. Теоретичні засади конкурентного потенціалу в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 7. С. 362-366.
97. Кирчата І. М., Поясник Г. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в глобальному середовищі : монографія. Харків : Вид-во ХНАДУ. 2009. 160 с.
98. Кирьянов Б. Ф., Кирьянов Д. В. К теории построения интегральных показателей качества систем на основе линейных математических моделей. Современные наукоемкие технологии. 2008. № 4. С. 73-74.
99. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О., Дуброва О. С., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
100. Ковтун О. І. Інноваційні стратегії підприємства : теоретико-методологічні засади. Економіка України. 2013. №4. С. 44-56.
101. Козаченко Г. О. Формування механізму стратегічного управління великими виробничо-фінансовими системами промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец 08.07.01 ; Ін-т економіки промисловості НАН України. Донецьк, 1998. 25 с.
102. Козлова А. А. Стратегическое планирование деятельности фирмы в системе антикризисного управления предприятием. Вестник Оренбургского государственного университета. 2012. № 13 (149). С. 185-191.
103. Комаринець С. О. Аналізування нестабільності зовнішнього економічного середовища. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 8. С. 40-44.
104. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії

підвищення. Бізнес Інформ. 2015. № 10. С. 237–243.

105. Конституція України. Відомості. Верховної Ради України (ВВР). 1996. № 30. с. 141.

106. Костирко Л. А. Діагностика потенціалу фінансово-економічної стійкості підприємств : монографія. 2-ге вид., перероб. і доп. Харків : Фактор, 2008. 336 с.

107. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер. с англ. Москва : «Вильямс», 2007. 656 с.

108. Кравчук В. BF Goodrich зрікається «гумового» минулого. «Український діловий тижневик «Галицькі Контракти». 2003. № 39. С. 25-32.

109. Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Полтава : ПУЕТ, 2016. 20 с.

110. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. Галицький економічний вісник. 2009. № 2. С. 38-42.

111. Куденко, Н. В. Маркетингова стратегія фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2002. 74 с.

112. Кудінова А. В. Економіка та культура: діалектика взаємозв'язку. Вчені записки Університету «КРОК». 2010. № 23. С. 31-37.

113. Кудла Н.Є. Менеджмент підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Київ : Знання, 2012. 343 с.

114. Кузнецов А. И., Колобова А. А., Омельченко И. Н. Технология бизнеспланирования : учеб. пособие. Москва : МДТУ им. Н. Э. Баумана, 2008. 192 с.

115. Левицька А. О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування. Вісник Хмельницького національного університету. 2012 № 4. Т. 1. С. 51–54.

116. Лепетюха Н. В., Артекова Т. О. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства харчової промисловості. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 14. С. 413-417.
117. Лігоненко Л. О. Антикризисне управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. Київ : КНЕУ, 2001. 580 с.
118. Лосев С. В. Управление отношениями с клиентами. Маркетинг в России и за рубежом. 2006. № 1. С. 42-58.
119. Луців О. Р. Конкурентна стратегія підприємства в умовах невизначеності (на прикладі молокопереробної галузі) : автореф. дис. канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Нац. ун-т харчових технологій. Київ, 2011. 20 с.
120. Малхотра Нэреш К. Маркетинговые исследования. Практическое руководство. Пер. с англ. 3-е изд. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2002. 960 с.
121. Мандич О. В. Стратегія забезпечення конкурентного розвитку підприємств: від моделей до усов практики. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2017. Вип. 23. Ч. 1. С. 108-111.
122. Маркова В. Д. Маркетинг услуг. Москва : Финансы и статистика, 1996. 128 с.
123. Мармоза, А. Т. Теорія статистики. 2-ге вид перероб і доп. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 592 с. .
124. Маслов А. А. Конкурентный потенциал. Новая категория конкуренции. Современные научные исследования и инновации. 2016. № 4. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/04/66193>
125. Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». 2012. Вип. 2. Т. 1. С. 118–127.
126. Медведева О. М., Баранова А. В. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации. Вестник ИжГТУ. 2008. № 4. С. 87–90.

127. Меліхов А. А. Типологія конкурентної взаємодії та співпраці промислових підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. 2016. Вип. 31(1). С. 153-159. [Електроний ресурс] .Режим доступу: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/12373/20.pdf?sequence=1>
128. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посібник для післядипломної освіти. Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. 383 с.
129. Мескон М. Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. Москва : Дело, 1997. 704 с.
130. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва : Инфра-М, 2002. 558 с.
131. Міценко Н. Г., Ласка Р. І., Найда А.В. Засади стратегічного управління розвитком товарообороту підприємств. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. Львів : ЛКА, 2014. Вип. 16. С. 37-41.
132. Міценко Н. Г. Оцінювання стану організації та ефективності діяльності підприємств торгівлі та ресторанного господарства як учасників інтегрованих систем. Інтегровані системи підприємств і організацій споживчої кооперації: теоретичні засади та перспективи розвитку : моногр. Львів. Вид-во ЛКА, 2014. С. 88-113.
133. Міценко Н. Г. Пріоритети розвитку ресторанного господарства / Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : моногр. за ред. В. В. Апопія, П. Ю. Балабана. Львів : «Новий світ – 2000», 2014. С. 215-232.
134. Міценко Н. Г. Ресторанне господарство як канал збуту продукції АПК. Бизнес-информ. 2014. № 4. С. 208-214.
135. Міценко Н. Г. Стан і тенденції розвитку ресторанного господарства / Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : моногр. за ред. В. В. Апопія, П. Ю. Балабана. Львів : «Новий світ - 2000», 2014. С. 194-214.
136. Міценко Н. Г., Лейзерук О. О., Добоні В. В. Сучасні тенденції типізації закладів ресторанного господарства та перспективи їх ефективного

функціонування. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. Львів : ЛКА, 2014. Вип. 16. С. 58-62.

137. Мостенська Т. Л. Основи маркетингу : навч. посібник. Київ : Кондор, 2005. 240 с.

138. Надточий В. А. Имидж ресторана как фактор его конкурентоспособности. Молодой ученый. 2013. № 12. С. 331-335.

139. Нагорський В. Експерти підраховали кількість магазинів, ресторанів і кафе у найбільших містах України. [Електроний ресурс]. Режим доступу: <https://informator.news/eksperty-pidrahuvaly-kilkist-mahazyniv-restoraniv-kafe-u-najbilshyh-mistahukrajiny.htm>.

140. Науменко М. О., Тютюнік О. М. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 179-181.

141. Недосекин А. О. Применение теории нечетких множеств к задачам управления финансами: Управление финансами. Аудит и финансовый анализ: Ежеквартальный журнал. 2000. № 2. С. 137–160.

142. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 343 с.

143. Носова Т. Ю. Взаимосвязь институциональной среды и институциональной конкуренции. Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. 2009. № 851. С. 38-43. [Електроний ресурс]. Режим доступу: <http://firearticles.com/economika/40-vzaimosvyaz-institucionalnoj-sredy-i-institucionalnoj-konkurencii-nosova-t-yu.html>.

144. О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический поход. Пер. с англ. Д. Ямпольского. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 864 с.

145. Огляди ОЕСР законодавства і політики у сфері забезпечення конкуренції: звіт щодо виконання попередніх рекомендацій. Україна, 2016. [Електроний ресурс]. Режим доступу: <http://www.amc.gov.ua/amku/doccatalog/document?id=133482&schema=main>.

146. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підручник для вищ. навч. за ред. П'ятницької Н.О. закл. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 584 с.

147. Організація послуг харчування : навч. посібник. [Електронний ресурс] Режим доступу:http://generation.at.ua/load/knigi/organizacija_poslug_kharchuvannja/organizacija_poslug_kharchuvannja_lviv_2006/124-1-0-212.

148. Осовська Г. В., Фіщук О. Л., Жалінська І. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. Посібник. Київ : Кондор. 2011. 196 с.

149. Оцінка позиціонування підприємства в умовах конкурентного середовища. Розділ колективної монографії: Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : колективна монографія. За заг. ред. проф. А. В. Рибчука. Львів: Видавництво «Растр-7», 2017. С. 349-359.

150. Оцінка попиту на кулінарну продукцію підприємств в умовах конкурентного середовища : монографія: М. В. Чорна, С. О. Зубков, Чатченко О. Є. Х. : Форт, 2016. 230 с.

151. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2007. 465 с.

152. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка & Держава. 2017. № 9. С. 66–73.

153. Пашук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 558 с.

154. Пермінова С. О., Кравчук В. В. Особливості функціонування підприємства в умовах нестабільного середовища. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Вип. 8. С. 458-460.

155. Пікулик О. І. Проблеми та особливості функціонування домогосподарств в економіці України. Економіка і суспільство. Вип. 9. 2017. С. 302-306.

156. Податковий кодекс України. Державна фіскальна служба України. Київ, 2010. № 2755-І. [Електронний ресурс]. Режим доступу:<http://sfs.gov.ua/nk/>.
157. Полонець В. Чи варто використовувати PEST- і SLEPT-аналізи у стратегічному маркетингу? Маркетинг в Україні. 2006. № 4. С. 47-50.
158. Полтораки В. А., Тараненко І. В., Красовська О. Ю. Маркетингові дослідження : навч. Посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 342 с.
159. Поплавська Ж. В., Доненко Т. В. Сутність життєвого циклу підприємств та фактори, що впливають на його формування. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету. 2008. № 18.8. С. 169-175.
160. Порожня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління : навч. Посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 224 с.
161. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его успешность. Пер. с англ. Москва : Альпина бизнес букс, 2005. 715 с.
162. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. Москва : Изд-во «Вильямс», 2001. 495 с.
163. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів; пер. с англ. под общ.рук. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1998. 390 с.
164. Приходько Д. О. Теоретичні аспекти конкурентоспроможності ресторанів японської кухні. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2016. Вип. 14. С. 516-521.
165. Про затвердження Положення про департамент розвитку реального сектору економіки. Наказ М-ва економічного розвитку і торгівлі України від 31.01.2012., № 78. Науково-виробниче об'єднання «Норматив» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://document.ua/pro-zatverdzhennja-polozhennja-pro-departament-rozvitku-real-doc87630.html>.
166. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів. Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1998, №

19, ст. 98. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>

167. Про захист економічної конкуренції: Закон України № 2210-III від 11.01.2001. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

168. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. 4-е изд., перераб. и доп. Москва : Айрис-пресс, 2004. 480 с.

169. Раменский Л. Г. Избранные работы. Проблемы и методы изучения растительного покрова. Львов : Наука, 1971. 334 с.

170. Резнікова О. І. До визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» в умовах глобалізації. Економічний вісник Донбасу. 2013. № 2 (32). С. 123-128.

171. Робинсон Дж. Экономическая теория несовершенной конкуренции; пер. с англ. И. М. Осадчей. М. : Прогресс, 1986. 471 с.

172. Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. Пер. с англ. Москва : Радио и связь, 1991. 224 с.

173. Саати Т., Томас Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. Москва : Радио и связь, 1993. 314 с.

174. Сасенко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль : «Економічна думка». 2006. 390 с.

175. Самоукин А. И. Потенциал нематериального производства. М.: Знание, 1991. 64 с.

176. Семененко С. В. Концепция развития конкурентного потенциала торговой организации. Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2014. № 1 (59). С. 241-248.

177. Смоленюк П. С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 3 (29). С. 86-93.

178. Сорокина И. Э. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Маркетинг в России и за рубежом. 2009. № 4. С. 18-28.
179. Співаковська Т. Конкурентні стратегії компанії : класифікація стратегічних альтернатив та інструментів формування. Маркетинг в Україні. 2001. № 1 (65). С. 36–41.
180. Споживчі настрої в Україні, лютий 2018: індекс склав 55,4. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.gfk.com/ukua/rishennja/press-release/cci-feb-2018/>
181. Старшенбаум, Г. В. Аддиктология: психология и психотерапия зависимостей. Москва : Когито-Центр, 2006. 368 с.
182. Степашко В.С. Про задачу нормалізації економічних показників // «Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем». Збірник наукових праць. Вип. 9. Київ: Міжнар. науково-навч. центр інформаційних технологій і систем НАН та МОН України, 2005. С. 32-36.
183. Стратегия позиционирования бренда для предприятий ресторанного бизнеса : учеб. пособие. А. С. Родионов, Е. Л. Ильина, Ю. С. Найденов, А. А. Кузнецова ; Рос. эконом. акад. им. Г. В. Плеханова, Москва : РЭА им. Г. В. Плеханова, 2009. 87 с.
184. Стратегічне управління : навч. Посібник. В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
185. Стратегічний маркетинг : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Л. В. Балабанова, В. В. Холод, І. В. Балабанова ; Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського ; Ін-т економіки і упр. ; Каф. маркетинг. менедж. Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. (Школа маркетингового менеджменту). Т. 2. 2011. 318 с.
186. Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія. Вісник національного університету «Львівська політехніка». 2010. № 684. С. 249-254.

187. Сухенко Ю.Г., Сухенько В.Ю. Особливості ресторанного бізнесу в Україні.[Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://who-is-who.com.ua/bookmarket>
188. Тамберг В., Бадьин А. Бренд: боевая машина бизнеса. Москва : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. 240 с.
189. Тараненко І. В. Дослідження та оцінка лояльності споживачів роздрібною торговельною мережі в умовах економічної кризи. Електрон. наукове фахове вид. «Ефективна економіка». Електрон. текстові дан. 2015. № 5. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4038>.
190. Тис Д. Дж., Г. Пизано, Э. Шуен. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. Вестник СПбГУ. Сер. 8 «Менеджмент». 2003. Вып. 4 (№32). С. 16-22.
191. Ткачова С. С. Конкурентні стратегії ресторанних мереж. Наукове товариство Івана Кушніра : електрон. б-ка. [Електронний документ]. Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=21158>
192. Томпсон А. А., Стрикленд Дж.. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 17-е изд. Пер. с англ. Москва : ИД «Вильямс», 2007. 928 с.
193. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация. Под общ. ред. Л. А. Брагина, Т. П. Данько. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Инфра-М, 2000. 560 с.
194. Трайно В. М. Тенденції ринку послуг ресторанного господарства. Економічний аналіз. 2010. №5. С. 360-363.
195. Тюха І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2009. № 29. С. 141-144.
196. Усик, С. П. Вибір стратегії розвитку з урахуванням ступеня готовності підприємства до стратегічних змін. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6 (96). С. 142–150.

197. Фірстова, О. Ю. Управління підприємством на основі його життєвого. 61-ша студентська наук.-техн. конф. : зб. тез доповідей. Львів : Вид-во НУ «Львівська Політехніка», 2004. С. 73-75.
198. Фризенвинкель Х., Гунин В. Н. Управление инновациями. М.: ИНФА-М, 2000. 74 с.
199. Хамел Г.. Прахалад К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. Пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2002. 288 с.
200. Хилл Н., Сельф Б., Роше Г. М. Измерение удовлетворенности потребителя по стандартам ИСО серии 9000:2000. Москва :Издательский дом Технологии, 2004. 192 с.
201. Хмиль Т. М., Василик С. К., Шишмарева Л. О. Стратегический менеджмент : учеб. пособие; Харьк. нац. экон. ун-т. 2-е изд., стер. Харьков : ИНЖЭК, 2006. 133 с.
202. Чайникова, Л. Н., Чайников В. Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие. Тамбов : ТГТУ, 2007. 192 с.
203. Чорна М. В., Овчаренко Ю. А. Оцінка конкурентостійкості торговельного підприємства.: монографія. Харків : ХДТУБА, 2010. 177 с.
204. Чорна М. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. – 427 с.
205. Шарко В.В., Шульц М.О, Ткачук О.М. Маркетингові інструменти впливу на поведінку споживача ресторанних послуг. Молодий вчений. 2015. № 12 (2). С. 177–180.
206. Шарко В.В. Формування системи стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 18. С. 149-155.
207. Шацкая Е. Ю. Применение концепции жизненного цикла для мониторинга развития социально-экономических систем. Вестник Северо-Кавказского государственного университета. 2010. № 1 (22). С. 27–32.

208. Шембель Ю. С. Оценка стадий жизненного цикла предприятий. Экономика: проблемы теории та практики : міжвузівський зб. наукових праць. Дніпропетровськ : Наука і освіта. 2001. Вип. 96. С. 39-44.
209. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. Посібник. Київ : КНЕУ, 1999. 384 с.
210. Шкабара Т. Особливості формування якості ресторанного продукту. Товари і ринки. 2008. № 1. С. 107-113.
211. Шопін В. А. Формування методичного підходу до розробки стратегії підприємства на основі теорії відкритих нерівноважних систем і теорії системних обмежень. Економіка і сучасний менеджмент: теорія і практика: зб. ст. по матер. XIII міжнар. наук.-практ. конф. Частина I. Новосибірськ : СіБАК, 2012. С.110-114.
212. Шпитяк О. С. Детермінанти конкуренції: дефініції та взаємозв'язок. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. 2012. № 1 (2). Т. 2. С. 418-424.
213. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. Посібник. Київ : Знання, 2007. 335 с
214. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва : Прогресс, 1982. 455 с.
215. Эконометрика : ученик под ред. И. И. Елисеевой. Москва : Финансы и статистика, 2004. 344 с.
216. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика. Москва : ГНОМид, 2001. 304 с.
217. Юлдашева, О. У. Теория и методология формирования и развития маркетингового потенциала фирмы. Санкт-Петербург : Изд-во Инфо-да, 2005. 240 с.
218. Юрчишина Л. І. Аналіз концептуальних підходів до розуміння природи конкуренції та конкурентоспроможності. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 18. С. 41-47.

219. Ягафарова Е. Ф. Взгляд на конкурентное преимущество фирмы с позиций экономической теории. Журнал экономической теории. 2007. № 4. С. 181-185.
220. Adizes I. Corporate Lifecycles: how and why corporation grow and die and what to do about it. Englewood Cliffs, N.J Prentice Hall, 1998. 295 p.
221. Amit R., Schoemaker P. J. H. Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14. No. 1. P. 33-46.
222. Asdullah M. A. Impact of External Factors on Fast Food Business. Journal of Resources Development and Management. 2015. Vol.9. P. 30-35.
223. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 1991. 17 (1). P. 99–120.
224. Barone M. J., DeCarlo T. E. Emerging Forms of Competitive Advantage: Implications for Agricultural Producers [Electronic resource]. Mode of access: https://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=matric_researchpapers.
225. Boo H. V. Service environment of restaurants: findings from the youth customers. Journal of ASIAN Behavioural Studies. 2017. 2(2). P. 67-77.
226. Buzalka M. Catering to the suite life. Food Management. 2000. 35(7). P. 54-58.
227. Caruana A. Service loyalty: The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. European Journal of Marketing. 2002. Vol. 36(7/8). P.811-828
228. Chamberlin E. Monopolistic competition revisited. Economica.N.S.,1951. Vol.18, N 72. p. 343
229. Chon K., Thomas A. Maier. Welcome to hospitality : an introduction. Clifton Park, New York : Delmar Cengage Learning, 2010. 494 p.
230. Collis D., Montgomery C. A. Creating Corporate Advantage. Harvard Business Review 76. 1998. no. 3. P. 70–83..
231. Czekanowski J. Zarys metod statystycznych w zastosowaniu do antropologii. Prace Towarzystwa Naukowego Warszawskiego. Warszawa. 1913. № 5. 228 p.

232. Dagnino G.B., King, D.R. & Tienari, J. Strategic management of dynamic growth. *Long Range Planning*. 2017. 50(4). P. 427-430.
233. Dickinson V. Cash flow patterns as a proxy for firm life cycle. *Accounting Review*. 2011.vol. 86. no. 6. P. 1964-1994.
234. Drucker P. *Innovation and entrepreneurship. Practice and principles*. New York, cop. 1993. [Electronic resource]. Mode of access: <http://rutracker.org/forum/viewtopic.php?t=3079845>
235. Duncan R. B. Perceived environmental characteristics of operational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*. 1972. №17(2) P. 313-327.
236. Fullen, S. *Opening a restaurant or other food business starter kit - How to Prepare a Restaurant Business Plan and Feasibility Study*. Ocala,Florida: Atlantic Publishing Group, 2005. 284 p.
237. Ha J., Jang S. Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment. *Int. J. Hosp. Manage.* 2010. 29(3). P.520-529.
238. Han H., Ryu K. The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry. *J. Hosp. Tour. Res.* 2009. 33(4). P. 487-510.
239. Hayek F. A. *The Use of Knowledge in Society / Austrian Economics: a Reader*.Hillsdale, Michigan : Hillsdale College Press, 1991. p. 247–263
240. Hyun S.S. Predictors of relationship quality and loyalty in the chain restaurant industry. *Cornell Hosp. Q.* 2010. 51(2). P. 251-267.
241. Keiningham T.L., Cooil B., Aksoy L., Andreassen T., Weiner J. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Manag. Serv. Qual.* 2007. 17(4). P. 361-384.
242. Kim W., Han H. Determinants of restaurant customers' loyalty intentions: A mediating effect of relationship quality. *J. Qual. Assur. Hosp. Tour.* 2008. 9(3). P. 219-239.

243. Kim Y.G., Suh B.W., Eves Int. The relationships between food-related personality traits, satisfaction, and loyalty among visitors attending food events and festivals. *J. Hosp. Manag.* 2010. 29(2). P. 216-226.
244. Kotler, P., Caslione, J. *Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence*. New York, cop. 2009. [Electronic resource]. Mode of access: http://www.emeraldgrouppublishing.com/learning/management_thinking/interviews/pdf/kotler_caslione.pdf
245. Kwiatkowska E., Levytska G. Stan i kierunki rozwoju polskiego rynku usług gastronomicznych. *Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*. 2007. P. 135–145.
246. Loukis E., Kyriakou N., Pazalos K. & Popa, S. Inter-organizational innovation and cloud computing. *Electronic Commerce Research*. 2017. №17(3), P. 379-401.
247. Ma H. Of competitive advantage: Kinetic and positional. *Business Horizons*, Elsevier. 2000. vol. 43(1). P. 53-64
248. Marshall A. *Principles of political economy*. T1, M. : Progress. 1993. p. 619.
249. Meena L. K., Sen C., Kushwaha S. Cluster Analysis to Form Similarity for Major Selected Crops in Rajasthan. *Int.J.Curr.Microbiol.App.Sci*. Tamilnadu, India. 2017. V.6, № 4. P. 2673- 2682.
250. Melecke L. Assessment of EU competitiveness factors by multivariate methods. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*. 2013. 7(6). P. 977-981.
251. Meng J. Elliott K. Predictors of relationship quality for luxury restaurants. *J. Retail. Consum. Serv.* 2008. 15(6). P. 509-515.
252. Mill J. *Fundamentals of Political Economy*. General. A.G. Mileikovsky. Moscow: Progress . 1980. T1. p. 47.
253. Mitsenko N. Development of the restaurant business in Ukraine: trends, innovations and determinants. *Mechanisms and models of development of entities*

tourist business : collective monograph: edited by A. Berezin, M. Bezpartochnyi. ISMA University. Riga : «Landmark» SIA, 2016. pp. 186-194.

254. Moore J. F. The Death of Competition. N.Y. : Harper Business, 1996. p. 112

255. Muriuki B. K. Micro and Small Restaurants in Nairobi's Strategic Response to their Competitive Environment. European Journal of Business and Management. 2013. Vol.5. No.1. C. 170-179.

256. Normann R. Reframing business : when the map changes the landscape [English]. Chichester : Wiley, 2001. 336 p.

257. Pagell M., Krause .V. R. Reexploring the relationship between flexibility and the external environment. Journal of Operations Management. 2004. №21(6). P. 629-649.

258. Porter M. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review. Canada, cop. 2018. [Electronic resource]. Access mode: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>.

259. Ragsdale, C.T. Spreadsheet Modeling & Decision Analysis: a Practical Introduction to Management Science. 5th Edition, Thomson South-Western, Mason, Ohio. 2007.

260. Reichheld F., Sasser W. Zero Defects: Quality Comes to Services. Business Review 68. 1990. no. 5. P. 105–111 .

261. Reijan J., Hinrikus M., Ivanov A. Key issues in defining and analyzing the competitiveness of a country. University of Tartu Economics and Business Administration Working Paper, 2000, №1. [Electronic resource]. Access mode: <http://www.mtk.ut.ee/doc/febawb1.pdf>.

262. Restaurants, bars and canteens: ISIC Rev.3 code 5520 [English]. Canada, cop. 2018. [Electronic resource]. Access mode: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regs.asp?Cl=17&Lg=1&Co=5520>

263. Ricardo D. Taken from The Principles of Political Economy and Taxation. J. M. Dent & Sons Ltd. London. 1965. 73 p.

264. Sanchez-Franco M.J. The moderating effect of gender on relationship quality and loyalty toward Internet service providers. A.F.V. Ramos, F.A.M. Velicia. *Inform. Manage.* 2009. 46(3). P. 196-202.
265. Saranga, H. The Indian auto component industry – estimation of operational efficiency and its determinants using DEA. *European Journal of Operational Research.* 2009. № 196, P. 707-718.
266. Soriano D. R. Customers' expectations factors in restaurants: The situation in Spain. *Int. J. Qual. Reliab. Manag.* 2002. 19(8). P. 1055-1067.
267. Smith A. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations.* University of Chicago Press. 1977. 1152 p.
268. Szwacka–Mokrzycka Joanna. Sources of competitive advantage in food industry. Canada,cop. 2018. [Electronic resource]. Access mode: https://www.researchgate.net/publication/236853930_SOURCES_OF_COMPETITIVE_ADVANTAGE_IN_FOOD_INDUSTRY.–Date of the application: 02.06.2018.
269. Thompson A. J., Strikland A. J. *Strategic Management: Concepts and Cases.* Plano, Texas : Business Publication, 1984. 572 p.
270. Whitelock J., Jobber D. An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study. *European Journal of Marketing.* 2004. Vol. 38. Issue: 11/12. P.1437-1455.
271. Zuzák R. *Strategické řízení podniku.* Praha: Grada Publishing. 2011. 172 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
Сутність основних понять теорії конкуренції

Таблиця А.1

Сутність поняття «конкуренція»

Автор	Змістовна характеристика поняття	Джерело
Грецький Р.	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці.	Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції / Р. Грецький // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – № 2. С. 35-38.
Панасенко Д.А.	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників.	Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики / Д.А. Панасенко // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2012. – № 727. – С. 270-276.
Рудницька М.О.	Невід’ємна властивість ринку та одна з найбільш важливих характеристик зростаючої інтернаціоналізації господарської діяльності.	Рудницька М.О. Мікроекономіка: навч. посіб. / М.О. Рудницька. – К.: ЦУЛ, 2008. 360 с
Филюк Г.М.	Процес управління суб’єктами своїми конкурентними перевагами для досягнення цілей в боротьбі з конкурентами за задоволення об’єктивних чи суб’єктивних потреб.	Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: монографія / Г.М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 404 с.
Адамик В.А.	Суперництво у будь-якій сфері діяльності між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими у досягненні однієї мети.	Адамик В.А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства / В.А. Адамик // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2012. – № 1. – С. 69-78.
Мочерний С.В.	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти.	Мочерний С.В. Політекономія: підручник / С.В. Мочерний. – К.: Вікар, 2005. – 386 с.
Азоєв Г.Л., Зав’ялов П.С., Райзберг Б.А.	Економічний процес взаємодії, взаємозв’язку й боротьби між виступаючими на ринку підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців.	Зав’ялов Ф. Н. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий) / Ф. Н. Зав’ялов, О. В. Каплина, Д. А. Зайченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 3 (47). – С. 90–103.
Макконнел К.Р., Брю С.Л.	Наявність на ринку більшої кількості незалежних покупців і продавців та можливість для них вільно входити на ринок і залишати його.	Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика: В 2 т. :Пер. с англ. 13-го изд. :Учеб. — Т.1. — М.: ИНФРА-М, 2001. — [974] с
Кіперман Г. Я.	Процес взаємодії, взаємозв’язку й боротьби виробників і постачальників при реалізації продукції, економічне суперництво між відособленими товаровиробниками або постачальниками товарів (послуг) за найбільш вигідні умови збуту.	Кіперман Г. Я. Рыночная экономика : словарь / под общ. ред. Г. Я. Кипермана. – М.: Республика, 1993. – 524 с.

Таблиця А.2

Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» в науковому полі економічних досліджень

Автор	Визначення	Джерело
1	2	3
Здатність конкурувати на ринках		
Гончаревич Л. Г.	володіння суб'єктом певними властивостями, які дають йому можливість розвиватись на інноваційній основі та перемагати у конкурентній боротьбі [1, с. 109].	Гончаревич Л. Г. Проблема забезпечення міжнародної конкурентоспроможності в процесі еволюції / Л. Г. Гончаревич // Вісник Донецького Університету, Сер. В: Економіка і право. – 2007. – №2. – С. 107–116.
Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева	Здатність виробників і продавців товарів конкурувати зі своїми суперниками, що постачають на ті ж ринки аналогічні товари або прагнуть проникнути на ринки	Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – [4-е изд., перераб. и доп.]. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 480 с.
Т.С. Прахова	Здатність конкурувати з аналогічними об'єктами на конкретному ринку, використовуючи конкурентні переваги для досягнення поставлених цілей	Прахова Т.С. Понятие и сущность конкурентоспособности [Электронный ресурс] / Т.С. Прахова // Сб. науч. трудов СевКавГТУ. Серия «Экономика». – Ставрополь: СевКавГТУ, 2005. – №2. – Режим доступа: http://science.nstu.ru/articles/econom .
І.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев	Здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкуренції	Грошев И.В. Организационная культура: [учебное пособие] / И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов та ін.	Здатність фірми, компанії конкурувати на ринках з виробниками й продавцями аналогічних товарів за допомогою забезпечення більш високої якості, доступних цін, створення зручності для покупців, споживачів	Маркетинг: [словарь] / [Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, Л.Ш. Лозовский и др.]. – М.: ОАО «НПО «Экономика», 2000. – 362 с.
В.М. Горбатов	Здатність підприємства успішно вести суперництво з іншими підприємствами за обмежений платоспроможний попит споживачів на доступних їм сегментах ринку	Горбатов В.М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса: [монография] / В.М. Горбатов. – Харьков: ИД «ИНЖЭК», 2006. – 592 с.
Порівняльна перевага над конкурентами		
М. Портер	порівняна перевага стосовно інших фірм	Портер Е. Майкл Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер ; Пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

Продовження табл. А.2

1	2	3
В.В. Шарко	Сукупність взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення його сильних конкурентних позицій, підтримання і розвиток існуючих та створення нових конкурентних переваг	Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення [Текст] / В.В. Шарко // Бізнес Інформ. – 2015. – № 10. – С. 237–243
А.П. Градов	Порівняльна перевага по відношенню до інших фірм цієї галузі всередині країни та за її межами	Экономическая стратегия фирмы: [учебное пособие] / под. ред. А.П. Градова. – [2-е изд., испр. и доп.]. – СПб.: Специальная литература, 1999. – 589 с.
В.Ф. Оберемчук	Комплексна порівняльна характеристика підприємства, що показує ступінь переваги сукупності оціночних показників діяльності підприємства, що визначає його успіх на певному ринку за певний проміжок часу щодо сукупності підприємств-конкурентів	Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємств: [курс лекцій] / В.Ф. Оберемчук. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
М.О. Єрмолов	Відносна характеристика, яка відображає відмінність процесу розвитку одного виробника від конкурента як за рівнем задоволення своїми товарами чи послугами конкретної суспільної потреби, так і за ефективністю виробничої діяльності	Ермолов М.О. Чем отличается конкурентоспособность фирмы от конкурентоспособности товара / М.О. Ермолов. – М.: Мысль, 1990. – 229 с.
В.С. Пономаренко, Л.І. Піддубна	«Співвідношення сил» – потенціалу системи та потенціалу релевантного ринку або порівняльна характеристика першого	Конкурентоспроможність: проблеми науки та практики: [монографія]. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007. – 264 с.
Р.П. Диксон	Показує наскільки продуктивною та ефективною є фірма по відношенню до конкурентів, посередників та у обслуговуванні замовників	Диксон Р. Питер. Управление маркетингом / Питер Р. Диксон; пер. с англ. Ю.В. Шленова. – М.: БИНОМ, 1998. – 556 с.
В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко	Динамічна характеристика здібності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг	Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков: Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с.
А.А. Мазаракі	Узагальнююча оцінка його конкурентних переваг в питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які мають місце на момент чи протягом періоду оцінювання	Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: [підручник для студ. вузів.] / Мазаракі А.А., Ушакова Н.М., Лігоненко Л.О.; під ред. Н.М. Ушакової – К.: «Хрещатик», 1999. – 800с
З.Є. Шершньова, С.В. Оборська	Рівень компетенції підприємства відносно інших підприємств-конкурентів у нагромадженні та використанні виробничого потенціалу певної спрямованості, а також його окремих складових:	Шершньова З.Є. Стратегічне управління: [навчальний посібник] / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

Продовження табл. А.2

1	2	3
	технології, ресурсів, менеджменту, навичок і знань персоналу тощо, що знаходить вираження в таких результуючих показниках, як якість продукції, прибутковість, продуктивність тощо	
Здатність пропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію		
С.Ф.Покропивний	Здібність підприємства забезпечити такий випуск продукції, щоб можна було успішно її реалізувати на конкурентному ринку.	Економіка підприємства: [Підручник] / За заг. ред. С.Ф. Покропивного. – Вид. 2-ге. – К.: КНЕУ, 2004. – 528 с.
Р.А. Фатхутдинов	Здатність фірми (організації) випускати конкурентоспроможну продукцію, перевага фірми стосовно інших фірм цієї галузі усередині країни й за її межами	Фатхудинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: [учебник] / Р.А. Фатхутдинов. – [2-е изд., испр. и доп.] – Москва: Изд-во Эксмо, 2005. – 544 с.
М.Й. Малік	Здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції	Основи аграрного підприємництва; за ред. М.Й. Маліка. – К.: Інститут аграрної економіки, 2000. – 582 с.
В.Е. Хоруцкий І.В. Корнеева	Здатність успішно оперувати на конкретному ринку (регіоні збуту) у даний період часу шляхом випуску й реалізації конкурентоспроможних виробів і послуг	Хоруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: [учебное пособие] / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 528 с.
М.І. Перцовський	Можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку	Перцовский Н.И. Международный маркетинг: учеб. пособие / И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; род ред. Н.И. Перцовского. – М.: Высшая школа, 2001. – 239 с.
Х.А. Фасхиев, І.М. Гараев	Переважання організації своїми товарами й послугами аналогів у конкретних сегментах ринку в певний період часу і за потенціалом розробити, робити й продавати конкурентоспроможні товари (послуги) у майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації	Фасхиев Х.А. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг / Х.А. Фасхиев, И.М. Гараев // Вестник ТИСБИ. – 2006. - №8.
Г.М. Скудар	Багатостороння економічна категорія, яка може розглядатися на рівні товару, товаровиробника, галузі, країни	Скударь Г.М. Управление конкурентоспособностью крупного АО: проблемы и решения / Г.М. Скударь. – К.: Наук. думка, 1999. – 496 с.
А.Н. Азріліян	Властивість товару нарівні з присутніми там аналогічними товарами, послугами або конкуруючими суб'єктами ринкових відносин	Большой экономический словарь [Текст] / М.Ю.Агафонова, А.Н.Азрилиян, С.И.Дегтярев и др.; Общ. ред. А.Н.Азрилияна. – М.: Фонд "Правовая культура", 1994. – 525 с.

Продовження табл. А.2

1	2	3
А.Ю. Юданов	Спроможність підприємства виробляти та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію	Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика [учебно-методическое пособие] / А.Ю. Юданов. – [3-е изд. испр. и доп.] – М.: Издательство ГНОМ и Д, 2001. – 304 с.
Л.М. Калашникова	комплексне поняття, що характеризується системою і якістю управління, якістю продукції, широтою та глибиною асортименту, затребуваного суспільством або окремими його членами, стабільним фінансовим станом, здатністю до інновацій, ефективним використанням ресурсів, цілеспрямованою роботою з персоналом, рівнем системи товароруху і сервісом фірми.	Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятия и их продукции / Л.М. Калашникова // Машиностроитель. – 2003. – № 11. – С. 15-18
Здатність відповідати вимогам та запитам споживачів		
З.А. Васильєв	Здатність задовольняти потреби споживачів на основі виробництва товарів і послуг, що перевершують конкурентів за необхідним набором параметрів	Васильєва З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 2. – С. 83-90
А.В. Коротков	Порівняльна характеристика конкретних продуктів, стратегічних комерційних (господарських) підрозділів, підприємств за принципом «краще-гірше» з позицій споживачів	Коротков А.В. Маркетинговые исследования: [учебное пособие] / А.В. Кортков. – М: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 304 с.
А. Дойль	Конкурентоспроможність підприємства залежить від його здатності задовольняти потреби споживачів краще, ніж це роблять його конкуренти	Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль; пер. с англ., под ред. Ю.Н. Каптуревского. – [3-е изд.]. – СПб: Изд-во «Питер», 2002. – 544 с.
Б. Карлофф	Здатність забезпечувати кращу пропозицію порівняно з конкуруючим підприємством	Карлофф Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 239 с.
Здатність забезпечувати високі результати діяльності порівняно із конкурентами		
П. С. Зав'ялов	Можливість забезпечення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку	Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2002. – 496 с.
П.В. Забелин, Н.К. Моисеева	Здатність приносити прибуток на вкладений капітал у короткостроковому періоді не нижче заданого, або як перевищення над середньостатистичним прибутком у відповідній сфері бізнесу	Забелин П.В. Основы стратегического управления: [учебное пособие] / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. – 195 с.

Продовження табл. А.2

1	2	3
М.В. Шарко і Е.А. Оболонцева	Результат конкурентних переваг, що полягають у здатності здійснювати прибуткову господарську діяльність в умовах ринку, за всім спектром проблем управління й розвитку, критеріями яких є рівень продаж і стабільне місце на ринку	Шарко М.В. Теоретические основы понятийно-терминологического аппарата конкурентоспособности / М.В. Шарко, Е.А. Оболонцева // Экономика, финансы, право. – 2007. – №12. – С. 8-11.
А. Маренич та І. Астахова	комплексна характеристика діяльності підприємств, яка базується на аналізі різних аспектів виробничо-господарської діяльності (виробничий потенціал, трудові ресурси, забезпеченість матеріалами, фінансові результати діяльності та ін.) і дозволяє визначити «сильні сторони» підприємств у конкурентній боротьбі, знайти способи досягнення переваг над конкурентами	Маренич А. Управление конкурентоспособностью предприятия / А. Маренич, И. Астахова // Бизнес-Информ. – 1996. – № 5 – С. 23-27.
Н.І. Перцовский, І.А. Спиридонов, С.В. Барсукова	Можливість ефективної господарської діяльності і її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку	Международный маркетинг: [учебное пособие] / [Н.И. Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В. Барсукова]; под ред. Н.И. Перцовского – М.: Высшая школа, 2001. – 239 с.
О.Г. Нефедова	Багатогранна комплексна, порівняльна характеристика підприємства, що визначає його статус з-поміж багатьох однорідних об'єктів і розкривається в можливості використання усіх видів ресурсів ефективнішим ніж конкуренти способом	Нефедова О.Г. Эффективность и конкурентоспособность предприятий / О.Г. Нефедова // Культура народов Причерноморья. – 2005. – №62. – С. 36-39.
Здатність до адаптації до змін конкурентного середовища		
Ю. Іванов	Властивість підприємства змінювати траєкторію руху або намічений режим функціонування у процесі адаптації до впливів зовнішнього середовища з метою збереження розвитку вже наявних або створених нових конкурентних переваг	Іванов. Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352.
В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко	Динамічна характеристика здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому певний рівень конкурентних переваг	Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия: [монография] / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Х.: Изд. ХНАДУ, 2003. – 186 с.
І.М. Акімова	Здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до змін навколишнього середовища, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності, ніж конкуренти	Акімова І.М. Промышленный маркетинг: [монография] / И.М. Акімова. – [2-е изд.]. – К: Знання, КОО, 2001. - 294 с.

Продовження табл. А.2

1	2	3
В.А. Павлова	Спроможність підприємства зберігати конкурентні позиції на ринку або змінювати їх в процесі адаптації до мінливого конкурентного середовища функціонування	Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення: [монографія] / В.А. Павлова. – Д.: ДУЕП, 2006. – 276 с.
Л. Андреева, Е. Миргородская	Активний стан економічної системи, при якому формуються її конкурентні переваги	Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. – 2004. - №1. – С. 81-88.

Таблиця А.3

Сутнісні особливості характеру конкурентоспроможності підприємства

Характер конкурентоспроможності	Сутність
Порівняльний	означає, що конкурентоспроможність можна оцінити шляхом порівнянням показників, які найбільш комплексно характеризують окремі аспекти діяльності підприємств, результатом порівняння яких є визначення рівня конкурентоспроможності, встановлення «вузьких місць» та обґрунтування переліку основних управлінських рішень щодо подальшого конкурентного розвитку.
Часовий	акцентує увагу на динамічності даного поняття («динамічний» в означеному аспекті окреслює можливість продовжувати діяльність таким чином, щоб досягти конгруентності з мінливим зовнішнім середовищем [218, с. 19]), оскільки досягнутий в окремий проміжок часу рівень конкурентоспроможності не може розглядатися як довгострокова характеристика його ринкової позиції вважаючи на постійно існуючу протидію інших суб'єктів господарювання, рішучість та активність яких може привести до втрати досягнутої конкурентної позиції. В даному аспекті особливого значення набувають елементи зовнішнього середовища, недооцінка значущості яких може призвести до втрати клієнтів, зниження ефективності використання ресурсів, результативності діяльності підприємства в цілому та, відповідно, зниження рівня конкурентоспроможності.
Соціальна адресність	визначається ступенем відповідності продукції, товару (послуги) підприємства вимогам споживачів: чим вищим є ступінь задоволеності споживача, тим більш конкурентоспроможним є підприємство. Соціальна адресність характеру конкурентоспроможності акцентує увагу на соціальних елементах (історичних традиціях, що притаманні територіальному утворенню, в межах якого концентрується цільовий сегмент споживачів, етичних нормах, типі світогляду та моральних засадах [219, с. 33]), без врахування яких неможливо забезпечення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Таблиця А.4

Сутність поняття «конкурентна перевага підприємства»

Автор	Сутність	Джерело
1	2	3
Портер М.	сукупність певних факторів діяльності підприємства (від низьких витрат до диференціації товарів), які визначають його успіх у конкурентній боротьбі.	Porter E. M. (1985) Competitive Advantage: creating and sustaining superior performans. Free Press. New York, NY. 557 p.
Котлер Ф.	перевага, якої досягає суб'єкт над конкурентами шляхом пропозиції більшої цінності або за рахунок пропозиції товарів та послуг за нижчими, ніж у конкурента цінами, або за рахунок надання споживачам більших вигод, які в достатній мірі компенсують вищі ціни».	Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг; пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. : Вильямс, 1999. – 1152 с.
Дж. О'Шонессі	як чинник успіху та основну компетенцію підприємства, які дають йому перевагу порівняно з ринковими конкурентами і розглядаються в таких аспектах: концентрація на собі; концентрація на конкурентах; концентрація на клієнтах; орієнтація на ринкову перспективу	О'Шонессі Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонессі ; пер. с англ. Д. Ямпольского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 864 с.
Лагутін В. Д., Бакалінська О. О., Вертелева О. В.	концентрований прояв переваг над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка тощо).	Конкуренція і конкурентна політика: категорія та поняття /В. Д. Лагутін, О. О. Бакалінська, О. В. Вертелева та ін.; за заг. ред.В. Д. Лагутіна. – К. : КНТЕУ, 2009. – 320 с..
Рубин Ю.Б.	більш високі досягнення в обраних напрямках підприємницької діяльності в порівнянні з досягненнями суперників, визнані зовнішнім оточенням цього суб'єкта бізнесу	Теория и практика предпринимательской конкуренции: [учебник] / Ю.Б. Рубин. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2004 – 572 с.
Шинкаренко В.Г.	висока компетентність підприємства, порівняно зі своїми конкурентами, засновану на досягнутому рівні конкурентного статусу, достатності й ефективності використання конкурентного потенціалу	Шинкаренко В. Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В. Г. Шинкаренко, А. С. Бондаренко. – Харьков : ХНАДУ, 2003. – 188 с.
Ламбен Ж.-Ж.	характеристики і властивості товару (марки), які створюють для організації певну перевагу над своїми прямими конкурентами. Ці характеристики можуть бути найрізноманітнішими та відноситися як до самого товару (базової послуги), так і до додаткових послуг, що супроводжують базову, до форм виробництва, збуту чи продажу, які є специфічними для підприємства чи товару.	Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2007. – 800с.
Оберемчук В.Ф.	переваги, що забезпечують доходи, які перевищують середньогалузевий рівень і сприяють завоюванню міцних позицій на ринку; основа успішного існування і розвитку підприємства	Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємств / Оберемчук В. Ф. – Київ : Вид-во МАУП, 2000. – 128 с.
Теслюк Н.П.	такі характеристики діяльності підприємства, якісні або кількісні індикатори його ринкової позиції, які забезпечують підприємство, зрештою, доходами, що перевищують середньогалузевий рівень, а також відповідні показники конкурентів.	Теслюк Н.П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг // Економіка, фінанси, право. – 2005. - № 11. – С. 17-20.
Гаврилюк С.П.	активи і сфери діяльності, що стратегічно важливі для підприємства і дозволяють йому перемагати у конкурентній боротьбі	Гаврилюк С. П. Конкурентні переваги як основа розробки стратегії туристських підприємств / С. П. Гаврилюк // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. – 2001. – № 4. – С. 76–80.

Продовження табл. А.4

1	2	3
Маркова В.Д.	унікальні відчутні й невлловимі ресурси, якими володіє підприємство, а також стратегічно важливі для даного підприємства сфери бізнесу, які дають змогу перемагати в конкурентній боротьбі	Маркова В. Д. Маркетинг услуг / Маркова В. Д. – Москва : Финансы и статистика, 1996. – 128 с.
Левицька А.О.	сукупність комбінацій наявних у нього ресурсів (сировинних, просторових, трудових, управлінських, технологічних, інформаційних, маркетингових та ін.) та способів їх використання, які забезпечують йому ширші можливості виробництва і реалізації продукції порівняно з його конкурентами	Левицька А.О. Конкурентні переваги підприємства: сутність та джерела формування / Левицька А.О. // Вісник Хмельницького національного університету – 2012. – № 4, Т. 1.– С. 51–54
Іванов Ю. Б., Орлов П. А., Іванова. О. Ю.	позитивні відмінності підприємства від конкурентів в деяких або в усіх видах діяльності, які забезпечують підвищення соціально-економічної ефективності в короткостроковому періоді й виживання в довгостроковому за рахунок постійного пошуку можливостей і швидкої адаптації до навколишнього оточення та умов конкурентної боротьби, що змінюються	Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Иванова. – Харків : ІНЖЕК, 2008. – 352 с.
Малевський Е.З	концентрований прояв результату, більш ефективної за конкурентів адаптації господарської діяльності підприємства до умов конкурентного середовища за рахунок інноваційного розвитку кількісних та якісних характеристик процесу або продукту	Малевський Е. З. Реалізація стратегії досягнення конкурентних переваг за рахунок інноваційного розвитку у кожній функціональній сфері діяльності підприємства / Е. З. Малевський // Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики Украины : сб. науч. тр. / НАН Украины, Ин-т экономики пром-сти. – Донецк, 2006. – Т. 1. – С. 197–203.
Андрєєва Є.Л.	характеристики підприємства, які наявні при певному конкурентному статусі та ефективному використанні конкурентного потенціалу та забезпечують переваги над конкурентами.	Андрєєва Є. Л. Теоретичне дослідження сутності поняття «конкурентостійкість підприємства» [Електронний ресурс] / Є. Л. Андрєєва // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми формування та управління потенціалом підприємств в умовах інноваційноінвестиційного розвитку», Харків 22-25 жовтня, 2013 року– Режим доступу.: http://ekon.uipa.edu.ua/
Боришкевич І.І.	унікальні сильні сторони підприємства по відношенню до конкурентів, що поєднують в собі кращі елементи ведення бізнесу, такі як маркетинг, застосування технологій, організацію діяльності на інноваційній платформі, тобто це все те, що робить продукцію чи послугу ексклюзивною, забезпечуючи підприємству конкурентоспроможність.	Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. – 2017.– Випуск 12– Т.1 – С.6-11
Шаповалова І.В.	ступінь відмінності від конкурента як внутрішнього, так і зовнішнього походження, спрямований на забезпечення стійкої конкурентної позиції на тривалий період.	Шаповалова І.В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів // Економіка та суспільство.– 2017.–Випуск № 10.–С.427-432 Режим доступу: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/10_ukr/74.pdf

Сутність поняття «конкурентна поведінка підприємства»

Автор	Змістовна характеристика поняття	Джерело
Прахалад К.К., Рамасвами В. Н.	як ставлення суперництва між підприємствами, виражене у ринкових стратегіях, тобто коли підприємство реагує на дії конкурента у визначених обставинах	Прахалад К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / К.К. Прахалад, В. Рамасвами ; пер. з англ. Михайла Ставицького. – К. : Вид-во Олексія Капусти, 2005. – 258 с.
Шинкаренко В.Г. і Бондаренко А.С.	це динамічна характеристика ставлення підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища і забезпечувати при цьому визначений рівень конкурентних переваг	Шинкаренко В.Г. Управление конкурентоспособностью предприятия / В.Г. Шинкаренко, А.С. Бондаренко. – Харьков : Изд-во ХНАДУ, 2003. – 186 с
Мінцберг Г.	операційна поступова поведінка, з метою отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку	Мінцберг Г., Альсрэнд Б., Лэмпел Д. Школи стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. СПб.: Питер, 2000.
Фатхутдінов Р.А.	властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального або потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, які представлені на даному ринку	Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992 – 2015. Монография. М.: Экономика, 2005.
Забелін П.В., Моїсєєва М.К.	здатність приносити прибуток на вкладений капітал в короткостроковому періоді не нижче заданого, або як перевищення над середньостатистичним прибутком у відповідній сфері бізнесу.	Забелин П.В., Моисеева И.К. Основы стратегического управления. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2014. – 195 с.
Ярошенко С.П.	можливість більш тривалий період часу відстоювати власні переваги на ринку завдяки наявності ефективнішої стратегії або здатності функціонувати в довгостроковому періоді на ринку й отримувати при цьому прибуток, після перерозподілу якого залишиться можливість для вдосконалення виробництва, підтримання якості продукції та стимулювання робітників.	Ярошенко С.П. Принципи конкурентоздатності сфери матеріального виробництва / С.П. Ярошенко // Регіональні перспективи. – 1998. – № 1(2). – С. 37-39.
Канінський П.К.	здатність отримувати прибутки, достатні для відтворення простого або розширеного виробництва, мотивації праці та поліпшення властивостей продукції.	Канінський П.К. Специалізація сільськогосподарських підприємств. – К.: ННЦ ІАЕ, 2005. – 410 с
Беленький П.Ю.	Узагальнений показник, який відображає дієвість всього комплексу механізмів господарювання, і до дослідження проблем його забезпечення потрібно підходити комплексно з урахуванням усіх факторів і механізмів.	Беленький П.Ю. Дослідження проблем конкурентоспроможності / П.Ю. Беленький // Вісник НАН України. – 2007. – № 5. – С. 9-18.

Аналіз інваріантних трактувань сутності поняття «конкурентна стратегія підприємства»

Автор (и) визначення	Конкурентна стратегія - це	Літературне джерело	Ключовий параметр визначення
1	3	4	5
Ресурсний підхід			
Портер М.	спрямована на те, щоб зайняти стійку і вигідну позицію, яка дасть змогу організації протистояти натиску тих сил, які визначають конкурентну боротьбу в галузі.	Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 234 с.	досягнення стійкої і вигідної позиції
Іванов Ю.Б.	ретельно розроблена програма заходів, які мають бути реалізовані організацією, з метою досягнення вигідної конкурентної позиції на ринку та адаптації організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі	Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / Ю.Б. Іванов та ін.; За заг. ред. Ю.Б. Іванова ; ХНЕУ. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006 – 383 с. 9.	досягнення вигідної конкурентної позиції
Криворучко О. С.	узагальнена програму діяльності (модель дій), спрямовану на досягнення підприємством відповідного рівня конкурентних переваг завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів та зусиль.	Криворучко О. С. Формування конкурентних стратегій торговельних підприємств споживчої кооперації. автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Криворучко О. С.. – Полтава : ПУЕТ, 2016. – 20 с.	конкурентні переваги
Ансофф І.	стратегія, що концентрується на діях та підходах, які пов'язанні із управлінням та спрямовані на забезпечення успішної діяльності в одній специфічній сфері бізнесу (стратегічній зоні).	Ансофф І. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. ; под ред. Л.И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.	забезпечення успішної діяльності
Ступак І. О.	... це орієнтований на досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг план дій підприємства, що перебуває в процесі безперервного вдосконалення та здатний швидко реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах для задоволення потреб споживачів та власного зростання.	Ступак І. О. Конкурентна стратегія як управлінська категорія / І. О. Ступак // Вісник національного університету «Львівська політехніка» № 684. – С. 249-254—«Проблеми економіки та управління». – 2010.	досягнення стратегічних цілей та стійких конкурентних переваг

1	3	4	5
Луців О. Р.	алгоритм управління поведінкою організації для забезпечення досягнення визначеної ринкової позиції, що базується на конкурентних перевагах підприємства та знаннях про розвиток конкурентного середовища.	Луців О. Р. Конкурентна стратегія підприємства в умовах невизначеності (на прикладі молокопереробної галузі) [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 / О. Р. Луців ; наук. кер. В. І. Гринчуцький ; Нац. ун-т харчових технологій. - К., 2011. - 20 с.	конкурентні переваги
Друкер П.	сукупність стратегій, спрямованих на адаптацію підприємства до змін в умовах конкуренції та зміцнення його довгострокової конкурентної позиції на ринку.	Drucker P. F. Managing in Turbulent Times / P. F. Drucher. – New York: Harper & Row, 1980. – 312 p.	конкурентна позиція
Адаєва Т.	здатність фірми виготовляти конкурентоспроможні товари, конкурентна стійкість організації та її здатність пристосуватися до несприятливих умов конкуренції.	Адаєва Т. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т. Адаєва. – Пенза: Изд-во Пензенского гос. ун-та, 2011. – 230 с.	конкурентна стійкість
Куденко Н. В.	різновид стратегій організації, що дає відповідь на одне з найсуттєвіших питань: «Як організація конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?».	Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н.В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.	конкурентна боротьба
Мостенська Т	передбачає формування та реалізацію цілей і завдань організації щодо досягнення нею конкурентних переваг у певних сегментах відповідно до ринкової ситуації та можливостей організації.	Мостенська Т.Л. Основи маркетингу : [навч. посіб.] / Т.Л. Мостенська. – К. : Кондор, 2005. – 240 с. 11.	конкурентні переваги
Хміль Т.М., Василик С.К.	низка підходів і напрямів, що розробляються керівництвом із метою досягнення найкращих показників роботи в одній конкретній сфері діяльності.	Стратегический менеджмент [Текст] : [Учеб. пособие] / Т.М. Хміль, С.К. Василик, Л.О. Шишмарева ; Харьк. нац. экон. ун-т. - [2-е изд., стер.]. - Х. : ИНЖЭК, 2006. - 133 с.	досягнення цільових результатів
Долинська М. Г.	комплекс ресурсів і можливостей підприємства, що забезпечують отримання конкурентних переваг на ринку і досягнення поставлених стратегічних конкурентних цілей.	Долинская М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М. Г. Долинская, И. А. Соловьёв. – Москва : Экономика, 1999. – 143 с.	конкурентні переваги

1	3	4	5
Клієнтоорієнтований підхід			
Саєнко М.Г.	спосіб отримання стійких конкурентних переваг в кожній СОБ підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різноманітних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти.	Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.	конкурентні переваги
Дударь А. П.	спосіб довгострокових дій фірми в боротьбі з конкурентами, який ґрунтується на підвищенні якості товарів, зниженні витрат, диференціюванні продукту, проникненні на нові ринки з метою отримання конкурентних переваг.	Дударь А. П. Особенности формирования конкурентной стратегии торгово-производственной фирмы / А. П. Дударь, А. Я. Феदिшин. – Симферополь: Таврида, 2005. – 182 с	конкурентні переваги
Смоленюк П.С.	спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти. Конкурентна стратегія підприємства дозволяє дати відповідь на питання, як підприємство конкурує на цільовому ринку, за рахунок чого воно витримує конкурентний тиск і отримує перемогу в конкурентній боротьбі?	Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. – 2012. - № 3 (29). – с.86-93.	отримання стійких конкурентних переваг
Азоєв Г.Л.	план дій організації, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі на певному ринку.	Азоєв Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоєв. – М. : ЦЭИМ, 2001. – 207 с.	досягнення успіху
Воронкова А. Е.	це розробка пропозицій на підставі наявних конкурентних переваг підприємства, які задовольнятимуть потреби цільових споживачів у більшій мірі, чим пропозиції конкурентів.	Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : [монография] / А. Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во Вост.-укр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.	конкурентні переваги
Василенко В. О.	формування та реалізація цілей та задач підприємства-виробника та експортера по кожному окремому ринку (сегменту ринка) та кожному товару на певний період часу для здійснення виробничо-комерційної діяльності у повній відповідності до ринкової ситуації та можливостей підприємства.	Василенко В. О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 532 с.	формування та реалізація цілей та задач

1	3	4	5
О'Шонесси Дж.	це комплексна програма дій, спрямована на аналіз і вибір ринків збуту, виготовлення товарів та послуг для них, встановлення цін і способів реалізації на ринку.	О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О'Шонесси ; пер. с англ. Д. Ямпольского. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 864 с.	програма дій, спрямована на аналіз і вибір ринків збуту
Ершова Р.	здатність підприємства виробляти конкурентну продукцію за ефективного використання потенціалів підприємства.	Ершова Р. Конкурентные стратегии технологически ориентированных предприятий / Р. Ершова. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2012. – 230 с.	конкурентну продукція
Панков В.	створення виняткових можливостей і конкурентних переваг, що дають змогу виробляти конкурентоспроможну продукцію ринкової новизни з новими ринковими споживчими властивостями і ціннісними характеристиками.	Панков В. Инновационная деятельность и стратегия повышения конкурентоспособности продукции: международный и региональный аспекты / В. Панков, Ю. Макогон // Економіст. – 2005. – № 6. – С. 40–45.	конкурентні переваги
Пічурін І.	фактична й потенційна можливість підприємства виробляти та реалізовувати продукцію, яка є більш привабливою для споживачів за своєю якістю та/або ціною.	Пичурин И. Общая теория маркетинга / И. Пичурин. – Екатеринбург: Изд-во УГТУ, 2011. – 104 с.	потенційна можливість
Конкурентоорієнтований підхід			
Тюха І.	чітка послідовність розроблених кроків розвитку, спрямованих на освоєння стійкої конкурентної позиції перевершуючи досягнення підприємств-суперників та дозволяє протистояти силам, що визначають конкурентну боротьбу в галузі.	Тюха І. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах кризи / І. В. Тюха // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2009. – № 29. – С. 141-144	стійка конкурентна позиція
Яців І. Б.	комплекс заходів, спрямованих на здобуття підприємством конкурентних переваг.	Яців І. Б. Конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств : монографія / І. Б. Яців. – Львів : Український бестселер, 2013. – 427 с.	конкурентні переваги
Ковальська Ю. Г.	це сукупність окремих взаємопов'язаних і взаємообумовлених складових елементів, об'єднаних єдиною глобальною метою – створення і підтримка високого рівня сталої конкурентної переваги підприємства.	Ковальська Ю. Г. Формування конкурентної стратегії підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 / Ю. Г. Ковальська ; Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – 20 с.–Київ, 2004.	конкурентні переваги

1	3	4	5
Махмудов Х. З.	це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення та збереження високого рівня конкурентоспроможності та вигідної конкурентної позиції на ринку, що ґрунтується на ефективному використанні конкурентних переваг та нейтралізації негативних факторів впливу.	Махмудов Х. З. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / Х. З. Махмудов // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія «Економічні науки». – 2012. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 118–127.	конкурентні переваги та нейтралізації негативних факторів впливу
Барабась Д. О.	це комплексний план дій щодо утримання позиції на ринку, який передбачає або розширення місткості ринку, або захист існуючих позицій, або підвищення ринкової частки за існуючої місткості ринку.	Барабась Д. О. Управління конкурентними перевагами підприємства (на прикладі швейної галузі) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Д. О. Барабась. – Київ : КНЕУ, 2003. – 18 с.	утримання позиції на ринку
Котлер Ф.	концепція і підпорядкована їй система дій підприємства, спрямованих на досягнення довгострокових конкурентних переваг; це набір правил поведінки в обраних стратегічних сферах бізнесу, якими підприємство керується для досягнення поставлених цілей у кожній сфері в умовах конкуренції.	Kotler Philip Marketing Management / Philip Kotler, Kevin Lane Keller. – Second edition. – New York : Prentice Hall International, 1984, 2008. – 711 p.	довгострокові конкурентні переваги
Коваль Н. В.	комплекс дій щодо планування та реалізації системи заходів, спрямованих на досягнення вигідної конкурентної позиції підприємства на ринку.	Коваль Н. В. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій підприємств в умовах невизначеності та ризику / Н. В. Коваль // Економіка та управління АПК. - 2015. - № 1. - С. 43-50.	вигідна конкурента позиція
Булах І. В.	... це конкурентоспроможні заходи і дії, ринкові підходи, які можуть забезпечити стійку перевагу перед конкурентами або конкурентоспроможність підприємства в цілому.	Булах І. В. Вибір конкурентної стратегії підприємства: методичний підхід / І. В. Булах // Економіка і організація управління. – 2010. – Вип. №2 (8).– С. 25–32.	стійка конкурентна перевага
Грант Р.	це комплексний план дій підприємства на ринку відносно фірм-конкурентів. Суть конкурентних стратегій полягає в тому, що вони сприяють збільшенню чи утриманню підприємством свого положення на ринку відносно конкурентів.	Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант ; пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 560 с.	утримання положення на ринку

1	3	4	5
Аранчій В.І., Зоря С.П., Лантух А.О.	комплекс взаємопов'язаних заходів, що ґрунтуються на внутрішніх конкурентних перевагах та вмінні підприємства нейтралізувати вплив зовнішніх факторів із максимальною вигодою для себе з метою отримання пріоритетних переваг у веденні конкурентної боротьби за завоювання та утримання міцних позицій на ринку, досягнення, підвищення чи збереження бажаного рівня конкурентоспроможності.	Аранчій В.І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В.І. Аранчій, С.П. Зоря, А.О. Лантух [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf .	конкурентні переваги
Божидай І.І.	динамічний довгостроковий цілеспрямований комплекс взаємопов'язаних заходів, підпорядкований загальній меті підприємства, що ґрунтуються на внутрішніх можливостях підприємства, спрямований на досягнення та утримання бажаного рівня конкурентоспроможності, конкурентних переваг, стійкої конкурентної позиції підприємством та здатний нейтралізувати вплив конкурентних сил.	Божидай І. І. Дефініція поняття "конкурентна стратегія" та її місце в управлінській ієрархії стратегій / І. І. Божидай // Траектория науки. - 2016. - Т. 2, № 1. - С. 21-28.	рівень конкурентоспроможності, конкурентні переваги, конкурентна позиція
Томпсон А.А.	розроблення управлінських рішень, які спрямовані на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.	Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. 17-е изд.; пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2007. – 928 с.	конкурентна позиція
Тренев Н.Н.	стратегія конкурентної боротьби за кожною складовою портфелю бізнесів у різних видах діяльності	Тренев Н.Н. Стратегическоеуправление: учеб. пособие / Н.Н. Тренев. – М.: ПРИОР, 2000. – 282 с.	конкурентна боротьба
Попов В. Н.	конкурентні стратегії визначають різні підходи, за допомогою яких підприємство буде діяти в кожній стратегічній сфері бізнесу і спрямовані на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримку довгострокових конкурентних переваг.	Попов В. Н. Системный анализ в менеджменте : [учебное пособие] / В. Н. Попов. – Москва : КНОРУС, 2007. – 304 с.	конкурентні переваги
Шершньова З.Є.	ділова стратегія організації, основою якої є стійка конкурентна перевага.	Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник / З.Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.	конкурентні переваги

1	3	4	5
Юданов А. Ю.	це комплекс дій, спрямований на забезпечення стійких конкурентних позицій на ринку, забезпечення і підтримання довгострокових конкурентних переваг у конкретній сфері діяльності підприємства.	Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика : [учебное пособие] / А. Ю. Юданов. – [2-е изд., с испр. и доп.]. – Москва : Ассоц. авторов и издателей «Тандем» : ГНОМ-ПРЕСС, 2003. – 457 с.	конкурентна позиція
Иванов А.П.	пошук сприятливого становища в галузі або на ринку, іншими словами, там, де відбувається конкурентна боротьба. Конкурентна стратегія має на меті забезпечити організації таке положення, яке дає їй змогу отримувати прибуток на довгостроковій основі, незважаючи на протидію різних сил.	Иванов А.П. Метод формирования и оценки конкурентной стратегии компании / А.П. Иванов, Е.Ю. Хрус- талев // Финансовый менеджмент. – М. : Дело и сервис, 2005. – № 5. – С. 3–14.	конкурентна боротьба
Книш М.И.	план дії підприємства, спрямований на досягнення успіху в конкурентній боротьбі, що передбачає реалізацію наступальних або оборонних дій у цілях подолання п'яти сил конкуренції.	Кныш М.И. Конкурентные стратеги : [учебное пособие] / М.И. Кныш. – СПб. : Питер, 2000. – 204 с	конкурентна боротьба
Луньов В.Л.	концепція та підпорядкована система дій підприємства, які спрямовані на досягнення її кінцевих цілей.	Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой / В.Л. Лунев. – М. : Финпресс, НГАЭиУ, 1997. – 356 с.	досягнення цілей
Нефедова О.Г.	спосіб довгострокової поведінки підприємства в умовах конкуренції задля збереження досягнутого рівня конкурентоспроможності чи його підвищення.	Нефедова О.Г. Механизм выбора конкурентной стратегии предприятия / О.Г. Нефедова // Вісник еконо- мічної науки України. – 2008. – № 2(14). – С. 117–120	конкурентна боротьба
Томпсон А.А.	розробка управлінських рішень, які направлені на встановлення і зміцнення довгострокової конкурентної позиції підприємства в конкретній галузі.	Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд ; 17-е изд. ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2007. – 928 с.	конкурентна позиція
Хемел Г.	полягає у створенні майбутньої конкурентної переваги швидше, ніж конкуренти скопіюють те, що ви використовуєте сьогодні.	Хэмел Г. Конкуренция за будущее. Создание рынков завтрашнего дня : пер. с англ. / Г. Хэмел, К. Прахалад. – М. : Олимп-Бизнес, 2002. – 288 с.	конкурентні переваги



Рис. А.1. Етапізація основних підходів до визначення поняття «конкуренція» (складено автором на основі узагальнення [7; 11; 97; 99; 104; 107; 144; 161; 170; 176; 190; 192; 204; 206; 221; 223; 244; 267])

ДОДАТОК Б

Детермінанти формування та оцінки лояльності споживачів підприємств

Таблиця Б.1

Основні компоненти моделей формування споживчої задоволеності та

лояльності на підприємствах ресторанного господарства

(узагальнено автором на основі [140; 189;237; 238; 251])

Компоненти моделі	Акцент дослідження
Якість харчування, якість обслуговування, вартість / вартість кожного прийому їжі, місце розташування, персонал [140, с. 1059]	Вивчення факторів, що впливають на споживчі рішення щодо повторного відвідування підприємства ресторанного господарства
Фізичне середовище ресторану, якість харчування, орієнтація на клієнта, спілкування, інтереси взаємовідносин, справедлива ціна [189, с. 513]	Дослідження факторів, що впливають на якість ресторанної послуги
Особливості харчової особистості: харчова неохочість (страх нових продуктів), участь у їжі, задоволення [251, с. 224]	Застосування концепції харчових рис особистості до індустрії гостинності та туризму та дослідження відносин між особистістю, задоволенням та лояльністю
Дизайн ресторану, ресторанне середовище, сприйняття цін, персонал, задоволення клієнтів [238, с. 497]	Вивчення взаємозв'язку між фізичним середовищем, сприйняттям цін та задоволенням споживачів у ресторанній індустрії
Чистота ресторану, атмосфера та простір, якість харчування, ціна, чуйність, поведінка персоналу, час роботи ресторану [238, с. 499]	Оцінка факторів, що впливають на задоволення харчовими послугами
Ресторанна атмосфера, якість обслуговування, якість харчових продуктів [237, с. 524]	Дослідження впливу якості послуг та якості харчових продуктів, а також пом'якшення ефекту атмосфери на задоволеність клієнтів та лояльність споживачів підприємства ресторанного господарства

Таблиця Б.2

Характеристика детермінантів моделі формування та оцінки лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства (складено автором на основі узагальнення [15; 23; 28; 127; 212; 251; 216; 254])

Детермінанта лояльності споживача	Характеристика
1	2
<i>Продукція</i>	Ресторанний продукт є одночасно і товаром, і послугою. Як товар – це харчовий продукт власного виробництва, або закупний товар, що пропонується споживачам і має комплекс відповідних споживних властивостей, а саме харчову, енергетичну, біологічну, фізіологічну корисність тощо. Ресторанний продукт включає такі послуги: харчування, організація обслуговування, дозвілля, виготовлення і реалізація продукції та інші [212]
<i>Персонал</i>	Персонал є ключовим елементом функціонування підприємства та вирішення поставлених завдань у пошуку конкурентних переваг. Саме від злагоджених дій персоналу та керівництва підприємства ресторанного господарства залежить результат його діяльності та завоювання свого платоспроможного відвідувача.. Ресторанний бізнес приваблює своєю різноманітністю, свободою творчості обдарованих, талановитих людей, коли кожен офіціант – це «актор» власного шоу, кожен менеджер – «режисер» залу, а керуючий – і «сценарист», і «режисер», і «актор» в одній особі [15, с. 104]
<i>Ціна</i>	З точки зору споживача ціна – це те, що клієнт платить або надає для отримання продукту чи послуги. Справедливість ціни є психологічним чинником, який відіграє важливу роль у реакції клієнта на платну ціну [261, с. 223]
<i>Сервіс</i>	Сервіс є найважливішою складовою маркетингової політики підприємства ресторанного господарства. Сервіс – це додаткові послуги, що забезпечують якість та культуру обслуговування на основі знання психології споживачів з обліком їх споживчої поведінки.
<i>Сервіс</i>	Стандарт сервісу – це сукупність дій та щоденних операцій персоналу, що сприяють максимальному задоволенню споживача. Якість сервісу є однією з причин невдоволення клієнтів підприємствами підприємства ресторанного господарства, що приводять до зміни постачальника послуг [15, с. 106].
<i>Імідж</i>	Це фактор довіри споживачів до підприємства та її послуг, фактор зростання числа продажів, а значить, фактор процвітання або падіння для ресторану, його власників та його працівників. При цьому імідж – явище динамічне, у зв'язку з чим, імідж може змінюватися під впливом обставин, нової інформації та інших факторів середовища, в якій він існує [23, с. 332]
<i>Атмосфера</i>	Ресторанне середовище є важливим фактором задоволеності та поведінки споживачів. У ресторані клієнти безпосередньо стикаються з ресторанными послугами [28, с. 264]
<i>Рівень задоволеності споживача</i>	Відповідь клієнта на оцінку прийнятого невідповідності між попередніми очікуваннями та фактичною продуктивністю продукту, прийманого після його споживання [254, с. 219]
<i>Рівень довіри споживача</i>	Довіра – це психологічний стан, що веде до довіри однієї людини до іншої людини і створює очікування щодо сприятливих результатів поведінки інших людей. Таким чином, це є показником довіри до достовірності та надійності обох сторін обміну [127, с. 198]
<i>Рівень лояльності споживача</i>	Це певне позитивне ставлення споживачів до всього, що стосується діяльності організації, продуктів та послуг, що виробляє, продає або надає організація, персоналу компанії, іміджу організації, торгових марок, логотипу. Лояльними можна називати тих споживачів, які достатньо довго (порівняно з терміном функціонування товару) залишаються з компанією і здійснюють повторні покупки [251, с. 511]

Таблиця Б.3

**Визначення детермінантів формування та оцінки лояльності споживачів
підприємств ресторанного господарства**

Де 5 балів - повністю згоден; 1- бал абсолютно не згоден За шкалою Лікерта

п/п	Назва показника	Вибір за шкалою Лікерта				
1	<i>Якість продукції впливає на рівень задоволеності споживачів</i>	1	2	3	4	5
2	<i>Ціна позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів</i>	1	2	3	4	5
3	<i>Якість обслуговування позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів</i>	1	2	3	4	5
4	<i>Атмосфера підприємства ресторанного господарства позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів</i>	1	2	3	4	5
5	<i>Імідж підприємства ресторанного господарства позитивно впливає на рівень довіри споживачів</i>	1	2	3	4	5
6	<i>Якість продукції позитивно впливає на рівень довіри споживачів</i>	1	2	3	4	5
7	<i>Персонал позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів</i>	1	2	3	4	5
8	<i>Якість обслуговування має позитивний вплив на рівень довіри споживачів</i>	1	2	3	4	5
9	<i>Рівень задоволення споживачів має позитивний вплив на рівень лояльність</i>	1	2	3	4	5
10	<i>Рівень довіри споживачів має позитивний вплив на рівень лояльність</i>	1	2	3	4	5
11	<i>Відвідувачів приваблюють стоянки та будівництво зовнішніх приміщень закладу</i>	1	2	3	4	5
12	<i>Візуально приваблива їдальня впливає на вибір місця відвідування</i>	1	2	3	4	5
13	<i>Співробітники, які є чистими, акуратними і належним чином одягнені заробляють більше чайових</i>	1	2	3	4	5
14	<i>Внутрішній декор впливає на імідж та ціновий діапазон закладу</i>	1	2	3	4	5
15	<i>Гарно складене меню прискорює вибір страви</i>	1	2	3	4	5
16	<i>Працівники закладу, які можуть повністю відповісти на ваші запитання спонукають Вас до покупки</i>	1	2	3	4	5
17	<i>Місце розташування впливає на вибір ресторану</i>	1	2	3	4	5
18	<i>Рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу впливає на частоту відвідування закладу</i>	1	2	3	4	5
19	<i>Ціна страви не завжди свідчить про її якість</i>	1	2	3	4	5
20	<i>Система лояльності (картки, бонуси) впливає на вибір закладу для відвідування</i>	1	2	3	4	5
21	<i>Задоволений споживач залишає більше чайових</i>	1	2	3	4	5
22	<i>Сервіс на підприємстві ресторанного господарства впливає на рівень його конкурентоспроможності</i>	1	2	3	4	5
23	<i>Якість наданої послуги (продукції) на підприємстві ресторанного господарства впливає на рівень його конкурентоспроможності</i>	1	2	3	4	5
24	<i>Ціна наданої послуги (продукції) на підприємстві ресторанного господарства впливає на рівень його конкурентоспроможності</i>	1	2	3	4	5
25	<i>Атмосфера на підприємстві ресторанного господарства впливає на рівень його конкурентоспроможності</i>	1	2	3	4	5
26	<i>Персонал на підприємстві ресторанного господарства впливає на рівень його конкурентоспроможності</i>	1	2	3	4	5
27	<i>Прихильність споживача до певного закладу посилює його конкурентну позицію</i>	1	2	3	4	5
28	<i>Довіра споживача до певного закладу впливає на рівень його конкуренції</i>	1	2	3	4	5
29	<i>Імідж підприємства ресторанного господарства прямопропорційно впливає на його конкурентну позицію</i>	1	2	3	4	5
30	<i>Якість обслуговування впливає на кількість відвідувань</i>	1	2	3	4	5

ДЯКУЄМО ЗА ВІДПОВІДІ!!!

Таблиця Б.4

Демографічна характеристика респондентів
(складено автором за результатами власного дослідження)

Ідентифікатор змінної	Категорія	Частота	Процент частоти,%
Стать	чоловіча	68	36,36
	жіноча	119	63,64
Рівень освіти	вища	82	43,85
	повна середня	60	32,09
	основна середня	45	24,06
Вік	до 20 років	33	17,65
	від 21 до 35 років	55	29,41
	від 36 до 55 років	65	34,76
	більш 56	34	18,18
Кількість відвідувань підприємств ресторанного господарства	не відвідую	0	0,00
	1 раз на місяць	28	14,97
	2-3 рази на місяць	102	54,55
	більше 4 разів	57	30,48

Таблиця Б.5

Узагальнені результати експертного дослідження формування та оцінки
лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства

п/п	Питання анкети	Відповіді експертів розподілені за шкалою Лікєрта					Питома вага, %
		1 бал	2 бала	3 бала	4 бала	5 балів	
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Якість продукції впливає на рівень задоволеності споживачів	5	15	20	37	110	78,61
2	Ціна позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів	10	4	15	40	118	84,49
3	Якість обслуговування позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів	8	10	15	45	109	82,35
4	Атмосфера підприємства ресторанного господарства позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів	10	18	30	90	40	69,52
5	Імідж підприємства ресторанного господарства позитивно впливає на рівень довіри споживачів	5	10	30	87	55	75,94
6	Якість продукції позитивно впливає на рівень довіри споживачів	3	10	24	58	92	80,21
7	Персонал позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів	7	10	25	65	80	77,54
8	Якість обслуговування має позитивний вплив на рівень довіри споживачів	2	10	15	70	90	85,56
9	Рівень задоволення споживачів має позитивний вплив на рівень лояльність	6	5	10	36	130	88,77
10	Рівень довіри споживачів має позитивний вплив на рівень лояльність	10	9	18	40	110	80,21
11	Відвідувачів приваблюють стоянки та будівництво зовнішніх приміщень закладу	7	30	80	40	30	37,43
12	Візуально приваблива їдальня впливає на вибір місця відвідування	7	20	90	40	30	37,43
13	Співробітники, які є чистими, акуратними і належним чином одягнені заробляють більше чайових	22	15	80	30	40	37,43
14	Внутрішній декор впливає на імідж та ціновий діапазон закладу	17	30	50	40	50	48,13
15	Гарно складене меню прискорює вибір страви	17	60	50	30	30	32,09
16	Працівники закладу, які можуть повністю відповісти на ваші запитання спонукають Вас до покупки	7	50	60	40	30	37,43
17	Місце розташування впливає на вибір ресторану	32	15	60	50	30	42,78
18	Рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу впливає на частоту відвідування закладу	27	30	60	40	30	37,43
19	Ціна страви не завжди свідчить про її якість	12	25	60	40	50	48,13
20	Система лояльності (картки, бонуси) впливає на вибір закладу для відвідування	2	15	40	80	50	69,52
21	Задоволений споживач залишає більше чайових	10	20	80	40	37	41,18
22	Сервіс на підприємстві ресторанного господарства впливає на рівень його конкурентоспроможності	7	10	20	30	120	80,21
23	Якість наданої послуги (продукції) на підприємстві ресторанного господарства впливає на рівень його конкурентоспроможності	10	12	20	15	130	77,54

Закінчення табл. Б.5

1	2	3	4	5	6	7	8
24	<i>Ціна наданої послуги (продукції) на підприємстві ресторанного господарства впливає на рівень його конкурентоспроможності</i>	5	17	10	70	90	85,56
25	<i>Атмосфера на підприємстві ресторанного господарства впливає на рівень його конкурентоспроможності</i>	5	12	20	90	60	69,52
26	<i>Персонал на підприємстві ресторанного господарства впливає на рівень його конкурентоспроможності</i>	7	10	10	90	70	85,56
27	<i>Прихильність споживача до певного закладу посилює його конкурентну позицію</i>	4	13	20	50	100	80,21
28	<i>Довіра споживача до певного закладу впливає на рівень його конкуренції</i>	9	8	20	90	60	80,21
29	<i>Імідж підприємства ресторанного господарства прямопропорційно впливає на його конкурентну позицію</i>	3	9	25	60	90	74,87
30	<i>Якість обслуговування впливає на кількість відвідувань</i>	7	10	30	50	90	74,87
<i>Всього балів</i>		283	512	1092	1573	2151	1980
<i>Коефіцієнт Альфа Кронбаха</i>							0,8

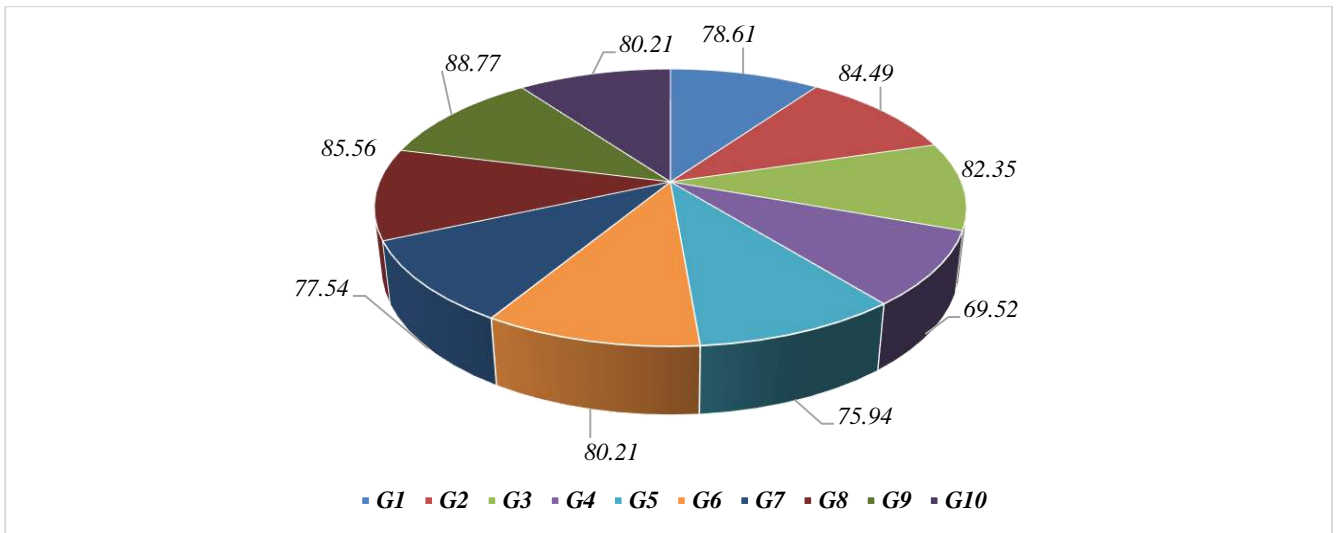


Рис.Б.1. Результати експертного оцінювання відносно виявлення детермінантів оцінки лояльності споживачів, %

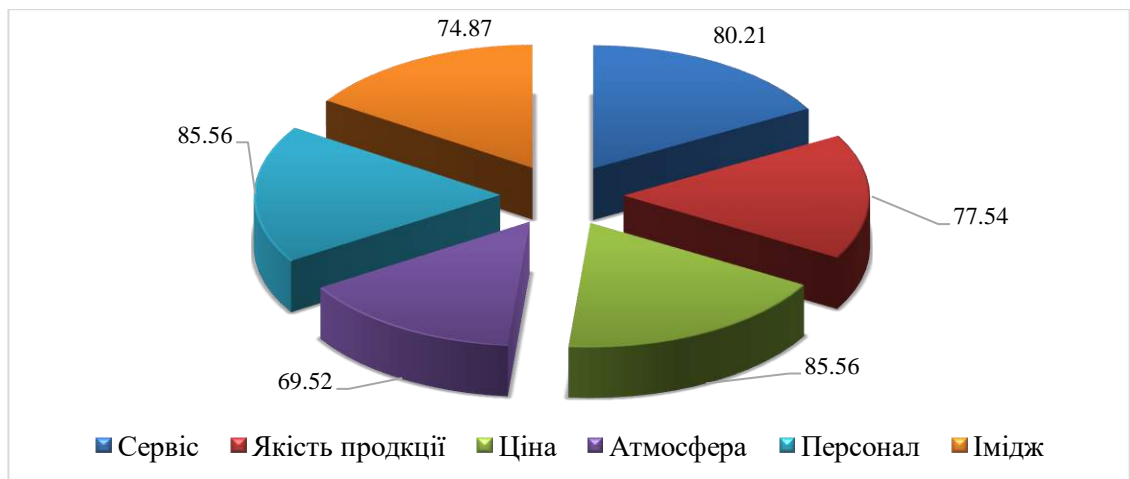


Рис.Б.2. Результати експертної оцінки щодо визначення факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства, %

Таблиця Б.6

Результати статистичної придатності отриманих результатів дослідження

Індекс	Прийнятний діапазон значення індексу	Результуюче значення
χ^2	$\chi^2/df < 3$	2,14
P-значення	$P < 0,05$	0,0001
Коефіцієнт середньої квадратичної наближеності	$< 0,08$	0,064
Індекс придатності	$> 0,9$	0,92
Скорегований індекс придатності	$> 0,9$	0,93
Індекс нормованої придатності	$> 0,9$	0,94

Таблиця Б.7

Результати перевірки придатності висунутих гіпотез щодо формування лояльності споживача для підприємств ресторанного господарства

Гіпотеза	Коефіцієнт проходження	Результат
G ₁ : якість послуги позитивно впливає на рівень задоволеності споживачів	0,58	прийнято
G ₂ : ціна позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів	0,45	прийнято
G ₃ : якість обслуговування позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів	0,51	прийнято
G ₄ : атмосфера підприємства ресторанного господарства позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів	0,33	прийнято
G ₅ : імідж підприємства ресторанного господарства позитивно впливає на рівень довіри споживачів	0,55	прийнято
G ₆ : сервіс позитивно впливає на рівень довіри споживачів	0,48	прийнято
G ₇ : персонал позитивно впливає на рівень задоволеність споживачів	0,31	прийнято
G ₈ : якість обслуговування має позитивний вплив на рівень довіри споживачів	0,05	не прийнято
G ₉ : рівень задоволення споживачів має позитивний вплив на рівень лояльність	0,89	прийнято
G ₁₀ : рівень довіри споживачів має позитивний вплив на рівень лояльність	0,69	прийнято

ДОДАТОК В

Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства

Таблиця В.1

Методи стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства

Напрямок стратегічного аналізу	Методи аналізу	Характеристика методу
Стратегічний аналіз макросередовища підприємства	STEP/ PEST (STEEP PESTLE, STEEPLE, ETOM, GETS, QUEST TEMPLES) - аналіз	застосовується як засіб макроекономічного аналізу зовнішнього середовища підприємства та його можливих ресурсів. Методика супроводжується використанням матриці
	Модель GETS	Модель передбачає оцінку чотирьох груп зовнішніх сил тиску: Government - уряд; Economy- економіка; Tehnology - технологія; Society - суспільство. GETS-аналіз виявляє проблеми, що знижують ринковий потенціал бізнесу і ускладнюють його ліквідність. За моделлю GETS аналізуються переважно зовнішні фактори, які є систематичними, або некерованими, в рамках наступних підсистем: - політичні, адміністративно-правові, бюджетні, нормативні, податкові; - економічні, фінансові, кредитні; - технологічні (вартість будівельних матеріалів і робіт, нові матеріали і технології); - громадські вимоги і очікування, споживча поведінка, стандарти попиту, зміна переваг.
	Аналіз можливостей і загроз	Метод дозволяє узагальнити ситуацію на підприємстві і на ринку, побачити шанси та загрози допомагає через визначення слабких і сильних сторін підприємства і його конкурентів. Процес такого аналізу охоплює три етапи: ідентифікацію сильних і слабких сторін; ідентифікацію шансів і загроз та відображення їх з точки зору слабких і сильних сторін підприємства; пошук можливості діяти на межі відповідних характеристик підприємства і його конкурентів.
	Метод складання профілю середовища	За допомогою даного методу експертним шляхом оцінюються відносна значущість для підприємства кожного окремого фактору середовища. Оцінка проводиться у спеціальній таблиці. Кожному із факторів в розрізі всіх середовищ експерти дають оцінку за певною шкалою, а саме «важливість для галузі», «вплив на підприємство», «спрямованість впливу», «ступінь значущості фактору для підприємства». Склавши, таким чином, профіль середовища, зробивши градацію факторів по

		значущості для підприємства, відбираються найсуттєвіші для нього можливості і загрози зовнішнього середовища та сильні і слабкі сторони внутрішнього
	SPACE-аналіз	Аналіз дає змогу оцінити позицію підприємства на ринку, проаналізувати ряд характеристик діяльності підприємства та визначити оптимальну стратегію. Основою методу аналізу є моделювання на основі експертних оцінок. При використанні SPACE-аналізу потрібно виділити чотири групи критеріїв оцінки діяльності підприємства та провести інтегральну оцінку: фінансове середовище, конкурентоспроможність підприємства, привабливість галузі, стабільність середовища.
	Метод «5x5»	метод включає п'ять питань про фактори зовнішнього середовища: 1. Якщо ви володієте інформацією про п'ять факторів зовнішнього середовища, назвіть хоча б 5 з них. 2. Які п'ять факторів зовнішнього середовища представляють для вас найбільшу небезпеку? 3. Які п'ять факторів з планів Ваших конкурентів Ви знаєте? 4. Якщо ви вже визначили напрямок стратегії, які п'ять факторів повинні стати найважливішими для досягнення ваших цілей? 5. Назовіть п'ять зовнішніх просторів, що включають можливість зміни, які могли б стати сприятливими для вас. Для того, щоб дати достовірні відповіді на кожний з п'яти питань, необхідно зібрати вже існуючу інформацію про середовище підприємства та спробувати здійснити прогнозування його майбутнього стану. <i>Недоліком методу</i> є те, що даний аналіз не дає повного уявлення про фактори зовнішнього середовища та вимагає великих навичок планування та прогнозування, визначає лише найбільш значущі елементи зовнішнього середовища.
	Перелік 4 питань і матриця «ймовірність - вплив»	Метод передбачає як аналіз макро, так і мікрооточення і включає основні критерії оцінки впливу кожного значимого фактора середовища на майбутнє підприємства: 1. Як (позитивно або негативно) даний фактор може вплинути на становище організації? 2. Яка ймовірність посилення цього чинника, чи можна буде його простежити? 3. Наскільки значний вплив фактора на організацію? 4. Коли вплив цього фактора на організацію може ослабнути? Найближчим часом? В середньостроковому періоді? Через тривалий час? Спеціаліст з аналізу середовища Дж. Х. Вілсон для кращого розуміння питання запропонував матрицю «Імовірність посилення фактора – вплив факторів на підприємство», яка не тільки доповнює «Перелік 4 питань», а й дає можливість кількісно оцінити вплив факторів організаційного середовища на діяльність організації. Якщо відповідно до матриці значення фактора виявляється високим, йому має бути приділена особлива увага при розробці стратегії.

Стратегічний аналіз галузі	<p>Модель п'яти сил М. Портера</p>	<p>Модель виділяє п'ять сил, які визначають рівень конкуренції, і привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі. Привабливість галузі, в даному контексті, має відношення до достатньої рентабельності галузі. «Непривабливою» галуззю є така, в якій поєднання сил знижує рентабельність. «Найнепривабливішою» є галузь, що наближається до досконалої конкуренції. «Аналіз п'яти сил Портера» включає в себе три сили «горизонтальної» конкуренції: загроза появи продуктів-замінників, загроза появи нових гравців, рівень конкурентної боротьби, та обидві сили «вертикальної» конкуренції: ринкова влада постачальників і ринкова влада споживачів.</p>
	<p>Стратегічний годинник Боумена</p>	<p>Модель корпоративної стратегії розширює три позиції Портера до восьми і пояснює поняття "ціна" і "прийнятна цінність", а також виявляє вірогідність успіху для кожної стратегії. Загальні стратегії, запропоновані в даній моделі, засновані на принципі: підприємства домагаються конкурентної переваги, забезпечуючи своїх споживачів продуктом більш високої якості або зберігаючи менші витрати.</p> <p>кожна стрілка на цьому годиннику показує на ту чи іншу стратегію. А саме:</p> <p>"Без надмірностей" - Ця стратегія придатна тільки для окремих сегментів</p> <p>Низька ціна - Небезпека цінової війни і низького прибутку: щоб слідувати цій стратегії, потрібно бути лідером за собівартістю (мати мінімальну серед конкурентів собівартість)</p> <p>Гібридна стратегія - Низькі витрати і одночасно диференціація</p> <p>Диференціація - Більш висока сприймається споживча вартість, більш висока ринкова частка (Без націнки); - Сприймається споживча вартість досить висока, щоб споживачі винесли підвищену ціну (С націнкою).</p> <p>Сфокусована диференціація - Більш висока сприймається споживча вартість для окремого сегменту, завдяки чому допустимо використовувати націнку</p> <p>Підвищена ціна / стандартна споживча вартість - Вищі доходи якщо конкуренти не впадуться до цієї ж стратегії; небезпека втратити ринкову частку</p> <p>Підвищена ціна / низька споживча вартість - Допустима тільки в монопольній ситуації</p> <p>Низька споживча вартість / стандартна ціна - Втрата ринкової частки</p> <p>Стратегічний годинник дозволяє ідентифікувати основні конкурентні стратегії, а також їх можливі зміни в часі.</p>
	<p>Модель аналізу галузі К. Койна</p>	<p>Модель є зручним інструментом аналізу внутрішньої організаційної структури та принципів роботи компанії. Модель аналізує 7 ключових елементів мікросередовища організації і дозволяє зробити висновки про те: наскільки правильно побудовані і налагоджені бізнес-процеси всередині компанії, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси. Вона допомагає в поліпшенні внутрішніх бізнес процесів підприємства будь-якого розміру, збільшити продуктивність підприємства, спрогнозувати можливі наслідки планованих змін оргструктури, правильно об'єднати відділи і провести злиття підприємств, визначити кращий спосіб реалізації стратегії розвитку підприємства.</p>

Стратегічний аналіз конкурентів	Карта стратегічних груп конкурентів	Карта надає можливість схематично зобразити на двовимірній площині структури галузі у розрізі груп підприємств–конкурентів, які посідають близькі позиції на ринку та конкурують між собою на основі одних конкурентних переваг і однаковими методами, здійснюючи аналогічні стратегії з використанням аналогічних ресурсів. Підприємства, що належать до однієї стратегічної групи, можуть мати наступні ознаки спорідненості: порівнювана номенклатура продукції; однакові типи каналів розподілу продукції; подібний ступінь вертикальної інтеграції; аналогічні сервіс та технічна допомога, що надаються покупцям; використання практично тотожних якостей та характеристик продукції в розрахунку на споріднені типи та потреби покупців; інтенсивне використання реклами у засобах масової інформації; залежність від ідентичних технічних підходів; однакові ціни та якість продукції. Чим ближчими є параметри у підприємств-конкурентів, тим ретельніше слід вивчати їхню діяльність, оскільки саме вони є основними конкурентами.
	Аналіз конкурентів по чотирьохдіагностичним компонентам М. Портера	Аналіз полягає у зведенні інформації до чотирьох елементів: мети на майбутнє, поточні стратегії, уявлення про можливості і можливості конкурентів. Ідея виділення стратегічних груп конкурентів, а по суті, їх сегментація дозволяє зробити процес конкуренції керованим. Даний підхід корисний у тих випадках, коли кожен із суперників займає чітко за різновидом покупцями позицію на ринку і оперує власними способами роботи з споживачами. Для проведення аналізу конкурентного положення підприємства можна запропонувати наступний алгоритм: 1) виявлення основних конкурентів організації; 2) виділення основних сегментів ринку, на яких відбувається конкуренція; 3) виявлення характеру конкуренції на даному сегменті ринку; 3) визначення загальних тенденцій конкурентного становища організації на цих сегментах ринку; 4) проведення параметричного аналізу організації та конкурентів.
	Конкурентна карта ринку	Конкурентна карта являє собою класифікацію конкурентів згідно з позицією, яку вони посідають на ринку. Конкурентна карта ринку будується з використанням двох показників: частки ринку підприємства та динаміки ринкової частки. Розподіл ринкової частки дає змогу виділити низку стандартних станів підприємств на ринку: лідери ринку; підприємства з сильною конкурентною позицією; підприємства зі слабкою конкурентною позицією; аутсайди ринку. Для визначення ступеня зміни конкурентної позиції виділяють типові стани підприємства згідно з динамікою його ринкової частки: підприємства зі швидкозростаючою конкурентною позицією; підприємства з конкурентною позицією, що поліпшується; підприємства з конкурентною позицією, що погіршується; підприємства з конкурентною позицією, що швидко погіршується.

	Матриця порівняння конкурентів	Сутність методу полягає в зосередженні на позиціонуванні існуючих видів бізнесу на матриці розвитку ринку товарів, визначенні ідеального набору з цих видів бізнесу і розробці шляхів формування такого ідеального набору. Положення кожного виду бізнесу визначається відповідно ступенем розвитку його ринку і його ефективністю щодо конкурентів. Залежно від стадії розвитку ринку товарів обираються різні стратегії.
	Профіль конкурентів	Даний метод базується на виявленні критеріїв конкурентоспроможності продукту або підприємства в цілому, установленні ієрархії виявлених критеріїв і побудови багатокутників конкурентоспроможності. Дана методика не містить простих і однозначних критеріїв оцінки конкурентоспроможності, а базується на застосуванні непрямих узагальнених показників (векторів компетенції).
	Схема влади суперників	Аналіз конкурентної боротьби допомагає підприємству обчислити кількість конкурентів на ринку (багато їх або ринок монополізований), визначити найбільш серйозних з них і сформувані конкурентні стратегії для взаємодії з ними, з урахуванням даних аналізу конкурентного середовища.
	Стратегічний аналіз споживачів	Представляє собою збір і розповсюдження ринкової інформації про наявних та потенційних споживачів та їх потреби. Аналіз споживачів включає як кількісні дані (демографічні показники, ступінь задоволення, конкурентоспроможність), так і якісні (інформація про споживача, моделі поведінки, результати фокус-груп).
	Кластерний аналіз	Аналіз представляє собою багатовимірну статистичну процедуру, що виконує збір даних, які містять інформацію про вибірку об'єктів, а потім упорядковують об'єкти в порівняно однорідні групи. Головне призначення кластерного аналізу – розбиття великої кількості досліджуваних об'єктів і ознак на однорідні у відповідному розумінні групи або кластери. Це означає, що вирішується завдання групування даних і виявлення відповідної структури в ній.
	Карта сприйняття	Карта сприйняття - це інструмент позиціонування товарів, призначений для наочного зображення близькості між товарами або сегментами, що вимірюється в термінах психологічних факторів, для оцінки яких використовується метод багатомірного шкалювання споживчих преференцій та сприйняття. Карти сприйняття передбачають побудову графіка ставлення до товару. При використанні цього методу споживачі відповідають на питання стосовно товару, базуючись на власному досвіді його використання та своїй думці щодо того, яким він має бути. Відповіді наносяться на графік, результати використовуються для вдосконалення та розробки продукції

	Метод переваг	Оцінка конкурентоспроможності підприємства являє собою порівняння його характеристик, властивостей чи марок товарів, що порівнюються з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів (такими, які займають найкращі позиції на даному ринку) з метою визначення тих, які створюють переваги підприємства над конкурентами в будь-якій галузі діяльності. При цьому слід розуміти, що існують зовнішні і внутрішні конкурентні переваги. Зовнішня конкурентна перевага базується на відмінних якостях товару, що створює цінність для покупця за рахунок зменшення його витрат чи підвищення ефективності його діяльності. Вона збільшує "ринкову силу" підприємства так, що може примусити ринок прийняти більш високу ціну продажу порівняно з конкурентами. Внутрішня конкурентна перевага - це перевага підприємства стосовно витрат чи управління, яка створює цінність для товаровиробника, дозволяє знизити собівартість більшою мірою, ніж пріоритетний конкурент.
	Аналіз конкурентів Д. Хассі	Аналіз конкурентів на основі підходу Д.Хассі включає такі етапи: зображення карти галузі; виокремлення основних характеристик конкурентів; визначення бізнесу конкурентів; побудова конкурентних переваг. Важливими для аналізу характеристиками конкурентів є: фінансові результати; аналіз продукту; маркетинг і продаж; джерела конкурентних переваг; важливість даної діяльності для всієї групи; обсяг міжнародних операцій; ключові чинники; явна стратегія; сильні і слабкі сторони; філософія організації; політика стосовно персоналу; рейтинг за критичними чинниками успіху.

Таблиця В.2

Середні експертні оцінки PEST-факторів та результати статистичного
аналізу узгодженості думок експертів

Група	Індикатор оцінки	Середня оцінка (\bar{C}_i)	Дисперсія середньої оцінки (σ_i^2)	Середньоквадратичне відхилення ($\tilde{\sigma}_{C_i}$)	Коефіцієнт варіації (CV), %	Коефіцієнт конкордації Кендела (W)	Критерій Пірсона (χ^2) $\chi^2_{p=0,105}$	Коефіцієнт значущості фактора (ω_i)
Політико-правові (P)	P ₁	8,41	1,46	1,208	14,36%	0,691	0,169	0,026
	P ₂	7,97	1,29	1,135	14,24%	0,621	0,157	0,025
	P ₃	7,82	1,26	1,121	14,33%	0,598	0,157	0,024
	P ₄	8,90	0,88	0,940	10,57%	0,774	0,197	0,028
	P ₅	8,18	1,26	1,121	13,70%	0,654	0,150	0,026
	P ₆	7,41	1,67	1,292	17,44%	0,537	0,220	0,023
	P ₇	6,77	0,92	0,959	14,16%	0,448	0,132	0,021
	P ₈	8,51	1,20	1,097	12,89%	0,708	0,138	0,027
	P ₉	8,62	0,93	0,963	11,18%	0,725	0,105	0,027
	P ₁₀	8,28	1,42	1,191	14,38%	0,670	0,167	0,026
Економічні (E)	E ₁	8,51	0,89	0,942	11,07%	0,708	0,102	0,027
	E ₂	8,56	0,73	0,852	9,95%	0,717	0,183	0,027
	E ₃	9,05	0,73	0,857	9,47%	0,801	0,179	0,028
	E ₄	6,82	1,15	1,073	15,73%	0,455	0,164	0,021
	E ₅	6,59	0,93	0,966	14,65%	0,424	0,138	0,021
	E ₆	8,31	0,90	0,950	11,44%	0,674	0,106	0,026
	E ₇	8,41	1,30	1,141	13,56%	0,691	0,151	0,026
	E ₈	8,38	0,98	0,990	11,81%	0,687	0,114	0,026
	E ₉	6,44	1,62	1,273	19,78%	0,405	0,245	0,020
	E ₁₀	7,54	2,15	1,466	19,45%	0,555	0,278	0,024
	E ₁₁	8,64	1,13	1,063	12,31%	0,760	0,128	0,027
	E ₁₂	8,82	0,73	0,854	9,69%	0,760	0,181	0,028
Соціально-культурні (S)	S ₁	8,59	0,88	0,938	10,92%	0,721	0,106	0,027
	S ₂	8,77	0,87	0,931	10,61%	0,752	0,196	0,027
	S ₃	8,74	0,83	0,910	10,40%	0,747	0,192	0,027
	S ₄	9,10	0,52	0,718	7,89%	0,810	0,155	0,029
	S ₅	7,85	1,45	1,204	15,34%	0,602	0,180	0,025
	S ₆	8,21	1,17	1,080	13,17%	0,658	0,139	0,026
	S ₇	7,85	1,45	1,204	15,34%	0,602	0,180	0,025
	S ₈	8,36	0,87	0,932	11,14%	0,683	0,101	0,026
	S ₉	7,67	1,23	1,108	14,45%	0,574	0,156	0,024
	S ₁₀	8,10	0,99	0,995	12,27%	0,642	0,119	0,025
	S ₁₁	6,74	0,77	0,880	13,05%	0,444	0,112	0,021
Технологічні (T)	T ₁	7,15	1,92	1,387	19,38%	0,500	0,262	0,022
	T ₂	8,26	1,09	1,044	12,65%	0,666	0,129	0,026
	T ₃	8,56	0,94	0,968	11,30%	0,717	0,107	0,027
	T ₄	8,77	0,81	0,902	10,29%	0,752	0,129	0,027
	T ₅	6,51	1,89	1,374	21,10%	0,405	0,282	0,020
	T ₆	6,15	0,92	0,961	15,61%	0,464	0,146	0,019
	T ₇	6,87	1,27	1,128	16,42%	0,461	0,180	0,022

ДОДАТОК Д

Оцінка рівня нестабільності факторів зовнішнього середовища

Таблиця Д.1

Оцінка рівня нестабільності факторів зовнішнього середовища
[22, с.318]

Умови Характеристики	Стабільність	Реакція на проблеми	Передбачення	Дослідження	Творчість
Звичність події	Звичні в межах екстраполяції		Зненацька, але має аналогію з минулим		Зненацька все вперше
Темпи змін	Повільніше за реакцію підприємства	Рівні з реакцією підприємства		Швидше за реакцію підприємства	
Передбачуваність майбутнього	За аналогією з минулим	Шляхом екстраполяції	Прогнозовані проблеми та нові можливості		Часткова прогнозованість та непередбачувані зміни
	1	2	3	4	5
	Шкала нестабільності				

АНКЕТА**обстеження підприємств ресторанного господарства Харківської області**

Здобувач кафедри економіки та управління

Харківського державного університету харчування та торгівлі проводить дослідження стану та характеристик зовнішнього середовища підприємств ресторанного господарства.

Просимо Вас дати відповіді на запитання даної анкети. Результати дослідження будуть використані виключно у наукових цілях.

1. Вкажіть, будь-ласка, організаційно-правову форму Вашого підприємства:

- публічне акціонерне товариство
- приватне акціонерне товариство
- товариство з обмеженою відповідальністю
- приватне підприємство
- інша форма власності _____

Вкажіть, скільки років функціонує підприємство ресторанного господарства?

- менше 1 року
- від 1 до 3 років
- від 3 до 5 років
- більше 5 років

Чи має підприємство план стратегічного розвитку?

- так
- ні

Чи має підприємство конкурентну стратегію?

- так
- ні

Оцініть динамічність змін зовнішнього середовища протягом останніх трьох років

- зміни є значними та динамічними
- зміни є суттєвими, але відбуваються поступово
- зміни є незначними, відбуваються рідко

Оцініть вплив змін зовнішнього середовища на Ваше підприємство протягом останніх трьох років

- вплив є суттєвим
- зміни впливають на підприємство частково
- вплив є незначним

Охарактеризуйте вплив факторів зовнішнього середовища на Ваше підприємство

Фактори	Загроза (-)	Можливість (+)	Ступінь впливу (1-10)	Важливість
Політико-правові (P)				
P1 – політична ситуація в країні				
P2 – стійкість політичної влади та уряду				
P3 – військовий конфлікт				
P4 – державне законодавче регулювання діяльності підприємств ресторанного господарства				
P5 – державне регулювання конкуренції				
P6 – нормативно-правовою база комплексу взаємовідносин між партнерами у сфері ресторанного бізнесу				
P7 – правове регулювання трудової діяльності				
P8 – державні та регіональні заходи щодо забезпечення фінансової підтримки підприємств малого і середнього бізнесу				
P9 – дисципліна режиму контролю діяльності підприємств ресторанного господарства щодо дотримання санітарних вимог та технічних норм і правил, чинних ДСТУ, ГОСТів, ТУ та штрафні санкції				
P10 – рівень бюрократії та корупції				
Економічні (E)				
E1 – економічна ситуація в державі				
E2 – рівень зайнятості населення				
E3 – рівень доходів населення				
E4 – динаміка курсу валют				
E5 – рівень інфляції				
E6 – рівень розвитку фінансової інфраструктури				
E7 – розмір відсоткових банківських ставок				
E8 – система оподаткування				
E9 – митні ставки				
E10 - тарифи на комунальні послуги та електроенергію				
E11 – сприятливість інвестиційного клімату у сфері ресторанного бізнесу				
E12 – регіональні преференції для підтримки бізнесу				
Соціально-культурні (S)				
S1 – соціальні стандарти та базові цінності населення				
S2 – споживчі настрої населення				
S3 – купівельна спроможність населення				
S4 – темп життя населення				
S5 – рівень міграції та імміграційні настрої				
S6 – темпи росту населення				
S7 – статтєво-вікова структура населення регіону				
S8 – рівень освіти населення				
S9 – пріоритети споживачів щодо форм і місць відпочинку				
S10 – акценти у пріоритетах харчування				
S11 – ставлення до іноземних продуктів харчування				
Технологічні (T)				
T1 – державне та галузеве фінансування досліджень та розробок				
T2 – рівень розвитку інноваційних форм обслуговування				
T3 – автоматизація процесів, застосування сучасного устаткування (механічного, теплового, холодильного)				

Фактори	Загроза (-)	Можливість (+)	Ступінь впливу (1-10)	Важливість
T4 – розвиток прогресивної технології виробництва продукції ресторанного господарства на базі нової техніки				
T5 – інформаційно-комунікаційні технології приймання та обробки замовлень споживачів				
T6 – рівень комп'ютеризації систем контролю операційних процесів				
T7 – розвиток технологій обробки сировини та напівфабрикатів				

Оцініть за шкалою від 0 до 10 характеристики окремих факторів зовнішнього середовища

Група факторів	Невизначеність	Рухливість	Складність
Політико-правові (P)			
Економічні (E)			
Соціально-культурні (S)			
Технологічні (T)			

Моніторинг факторів зовнішнього середовища та оцінка сили їх впливу на Вашому підприємстві

- здійснюється
- здійснюється час від часу
- не здійснюється взагалі

Дякуємо за відповіді та за співпрацю!

ДОДАТОК Ж

Оцінка зовнішнього середовища функціонування підприємств ресторанного господарства Харківської області

Таблиця Д.3

Результати експертного оцінювання характеристик зовнішнього середовища функціонування підприємств ресторанного господарства Харківської області

Експерти	PEST-фактори												Ринкові фактори								
	Політико-правові (P)			Економічні (E)			Соціально-культурні (S)			Технологічні (T)			Споживачі			Постачальники			Конкуренти		
	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	9	8	7	10	9	8	6	5	7	5	6	5	7	9	7	8	8	6	8	9	10
2	10	9	7	10	9	8	6	5	7	4	6	5	6	9	5	7	7	6	8	9	10
3	8	8	8	9	8	8	7	6	8	5	5	4	5	8	8	8	7	5	7	8	8
4	9	7	8	9	9	7	6	4	6	5	6	5	7	8	7	6	7	6	9	8	8
5	10	8	7	10	8	7	5	5	7	5	6	5	6	10	8	8	8	6	8	7	9
6	8	7	8	9	7	8	7	6	7	4	5	5	7	7	7	7	7	7	7	8	10
7	9	8	9	10	8	9	6	5	8	4	6	6	6	6	7	7	9	7	7	9	9
8	10	8	8	8	7	8	5	6	8	5	5	4	7	7	8	6	6	5	6	8	10
9	7	7	7	9	8	7	6	7	7	3	6	5	8	7	5	8	6	6	6	9	9
10	8	7	8	9	9	8	6	5	8	5	7	6	6	8	8	7	8	7	8	8	10
11	9	8	7	8	8	10	7	6	6	4	5	6	8	8	7	8	7	5	7	7	10
12	10	7	7	10	7	9	6	7	6	5	6	5	7	10	8	8	8	6	9	8	9
13	10	8	7	10	7	8	6	6	8	4	5	4	8	7	6	7	7	7	8	9	10
14	7	6	9	9	8	7	6	8	7	5	6	7	6	6	5	8	7	6	7	9	8
15	8	8	7	8	7	6	7	7	9	6	5	5	8	8	7	7	8	6	7	8	9
16	9	7	9	10	8	7	7	5	8	5	6	6	7	10	7	6	6	5	9	7	10
17	10	8	9	9	8	8	5	6	7	5	5	5	7	8	8	6	8	7	6	8	8

Продовження табл. Д. 3

Експерти	PEST-фактори												Ринкові фактори								
	Політико-правові (P)			Економічні (E)			Соціально-культурні (S)			Технологічні (T)			Споживачі			Постачальники			Конкуренти		
	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність	Невизначеність	Рухливість	Складність
18	8	6	10	9	9	7	6	5	8	6	7	6	8	8	7	7	7	8	8	9	9
19	7	5	8	8	9	7	6	7	9	5	5	6	9	7	7	8	8	6	9	8	8
20	10	7	9	10	8	6	5	6	8	7	6	7	9	9	6	6	8	5	7	7	9
21	9	8	8	8	9	7	7	5	7	5	5	5	8	7	6	8	7	7	8	8	8
22	9	7	9	9	10	6	7	5	6	6	7	5	8	8	5	5	6	5	8	9	9
23	10	8	10	9	8	8	6	5	8	5	5	5	7	8	8	6	8	6	6	8	8
24	8	7	9	8	9	7	7	6	7	4	6	6	6	7	6	7	7	4	6	8	8
25	9	8	8	10	8	8	6	5	8	5	5	5	8	7	5	8	8	8	8	9	7
26	9	7	7	9	7	7	5	7	6	5	4	6	8	9	5	6	8	7	9	9	9
27	7	8	8	8	8	6	7	6	8	5	5	5	9	8	7	8	7	5	7	8	8
28	8	7	9	9	10	8	5	8	7	4	6	5	9	7	6	6	6	6	6	9	9
29	10	8	7	9	7	7	6	5	9	5	5	5	7	8	5	7	6	5	6	7	8
30	9	6	8	8	8	7	7	7	8	6	4	6	6	9	5	8	7	7	7	8	9
31	8	5	7	9	8	8	6	6	7	5	7	5	8	8	6	6	7	7	7	8	8
32	9	8	8	8	7	6	6	7	7	5	5	5	6	7	5	6	8	5	8	9	7
33	10	7	7	8	9	8	7	6	6	5	6	5	7	8	7	7	8	6	9	9	8
34	8	8	9	7	8	7	8	5	7	6	5	5	6	8	6	7	7	5	8	7	8
35	10	6	9	9	7	8	8	7	8	5	6	5	8	7	5	6	6	7	7	8	10
36	10	8	8	9	10	9	7	5	6	5	4	5	6	6	6	5	6	6	8	8	10
37	9	9	7	10	9	8	6	8	6	6	6	4	8	8	7	6	9	5	9	9	9
38	10	8	8	9	8	7	5	6	7	5	7	5	7	7	6	6	8	4	7	9	8
39	9	9	10	9	7	6	6	7	8	6	5	4	8	7	8	7	7	5	8	10	7
<i>Середня оцінка</i>	<i>8,90</i>	<i>7,41</i>	<i>8,08</i>	<i>8,95</i>	<i>8,15</i>	<i>7,46</i>	<i>6,23</i>	<i>5,97</i>	<i>7,31</i>	<i>5,00</i>	<i>5,56</i>	<i>5,21</i>	<i>7,23</i>	<i>7,79</i>	<i>6,46</i>	<i>6,87</i>	<i>7,26</i>	<i>5,95</i>	<i>7,51</i>	<i>8,28</i>	<i>8,74</i>
<i>Середнє квадратичне відхилення</i>	<i>0,995</i>	<i>0,966</i>	<i>0,957</i>	<i>0,793</i>	<i>0,904</i>	<i>0,942</i>	<i>0,810</i>	<i>1,013</i>	<i>0,893</i>	<i>0,761</i>	<i>0,821</i>	<i>0,732</i>	<i>1,038</i>	<i>1,031</i>	<i>1,097</i>	<i>0,923</i>	<i>0,850</i>	<i>0,999</i>	<i>0,997</i>	<i>0,759</i>	<i>0,938</i>
<i>Коефіцієнт варіації, %</i>	<i>11,2</i>	<i>13,0</i>	<i>11,8</i>	<i>8,9</i>	<i>11,1</i>	<i>12,6</i>	<i>13,0</i>	<i>17,0</i>	<i>12,2</i>	<i>15,2</i>	<i>14,7</i>	<i>14,1</i>	<i>14,4</i>	<i>13,2</i>	<i>17,0</i>	<i>13,4</i>	<i>11,7</i>	<i>16,8</i>	<i>13,3</i>	<i>9,2</i>	<i>10,7</i>

Таблиця Ж.1

Результати експертного оцінювання впливу PEST-факторів на діяльність підприємств ресторанного господарства

Фактори	Експертні оцінки																																								Сумарна оцінка	Середня оцінка (С)		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42			
Політико-правові (P)																																											0	
P ₁	8	9	10	8	7	9	9	8	9	6	8	7	9	10	6	9	8	9	10	9	10	9	8	7	9	10	9	10	8	10	7	8	7	8	7	8	7	6	8	9	10	328	8,41	
P ₂	7	6	8	8	9	10	8	9	7	7	8	9	10	8	7	6	7	9	8	7	8	9	6	9	10	8	9	9	8	8	7	6	7	8	9	9	8	7	6	8	9	7	311	7,97
P ₃	7	8	7	7	6	5	7	8	9	7	8	6	9	7	8	9	8	10	9	9	9	8	8	9	8	9	9	8	7	6	7	8	9	9	8	7	6	8	8	8	305	7,82		
P ₄	9	10	9	9	10	8	7	7	8	9	10	9	8	9	10	10	9	7	8	8	9	9	10	10	10	8	8	9	9	9	10	10	9	8	9	8	10	10	8	8	347	8,90		
P ₅	8	10	7	9	8	9	7	8	9	9	8	6	9	8	9	7	6	7	7	8	8	7	6	8	9	9	9	6	9	9	9	8	8	9	10	10	9	8	9	319	8,18			
P ₆	8	9	8	9	8	9	7	10	9	7	8	7	7	8	6	5	7	7	8	9	10	8	7	7	8	8	9	7	6	8	5	6	7	6	5	7	6	6	7	289	7,41			
P ₇	6	6	7	6	7	6	5	7	8	6	7	8	6	5	9	6	7	7	8	6	8	7	8	6	8	7	6	5	7	6	8	7	6	7	7	8	7	6	7	264	6,77			
P ₈	8	8	7	9	10	8	9	7	8	6	9	8	10	9	9	10	10	9	8	7	8	9	9	9	9	10	8	7	6	7	8	9	10	9	10	9	8	9	9	332	8,51			
P ₉	8	9	9	8	8	9	10	10	9	8	8	7	9	9	8	7	8	7	10	8	9	9	10	8	10	8	9	7	7	8	9	10	9	8	8	9	10	10	9	336	8,62			
P ₁₀	10	9	8	7	7	8	7	8	6	8	7	10	9	8	9	7	10	9	8	8	9	8	9	8	7	6	7	6	8	8	9	10	9	9	8	10	9	10	10	323	8,28			
Економічні (E)																																									0			
E ₁	9	8	7	8	9	8	9	8	8	9	8	7	9	8	7	6	10	8	9	9	8	9	10	9	9	8	9	8	9	7	9	10	10	9	8	9	10	8	9	332	8,51			
E ₂	10	9	8	9	9	10	8	9	9	8	7	8	8	9	10	9	8	9	9	8	10	8	9	8	9	8	7	8	9	7	8	9	8	9	9	9	10	9	8	7	334	8,56		
E ₃	9	10	9	8	9	10	9	9	8	10	8	10	9	7	10	8	9	10	10	8	9	9	10	9	8	9	8	7	10	9	9	10	10	9	9	10	9	10	9	353	9,05			
E ₄	8	6	5	8	7	6	5	7	5	6	8	7	5	6	9	8	7	8	7	8	7	6	7	6	8	6	5	7	8	7	8	7	6	6	7	6	8	7	8	266	6,82			
E ₅	5	6	5	6	6	5	7	7	6	8	8	7	8	6	7	8	6	6	7	7	6	6	5	6	7	6	7	8	5	6	8	7	7	7	6	8	7	8	6	257	6,59			
E ₆	10	8	9	9	8	9	7	8	8	9	10	9	7	9	9	8	9	7	8	9	9	10	8	7	9	9	8	9	9	9	8	7	8	8	7	6	7	8	8	324	8,31			
E ₇	8	9	9	8	8	8	6	8	10	9	7	6	9	10	8	6	7	8	10	9	8	9	10	7	8	9	10	8	7	8	9	9	10	9	9	8	8	9	10	328	8,41			
E ₈	10	9	8	7	6	7	8	9	8	9	7	9	8	8	9	8	7	8	8	7	9	8	7	10	9	10	8	9	9	8	10	9	8	10	8	9	8	9	9	327	8,38			
E ₉	7	7	7	8	7	6	7	6	7	7	8	6	5	8	5	6	7	8	7	6	4	5	6	3	4	5	7	5	6	7	8	7	5	6	7	8	7	8	8	251	6,44			
E ₁₀	8	7	8	9	8	9	10	8	9	10	8	9	10	8	9	10	8	9	7	6	5	7	8	6	5	7	6	8	7	6	7	8	5	6	7	6	5	8	7	294	7,54			
E ₁₁	9	9	10	9	10	9	10	9	9	8	9	8	7	8	10	9	7	8	8	9	6	7	8	8	9	10	6	9	8	9	9	10	9	9	10	8	10	9	8	337	8,64			
E ₁₂	10	9	9	#	8	9	10	9	9	8	8	10	9	9	8	9	10	8	7	9	8	8	9	10	9	9	10	8	9	9	8	10	10	8	9	7	8	8	9	344	8,82			
Соціально-культурні (S)																																									0			
S ₁	9	8	8	9	8	9	7	8	8	8	7	8	9	10	9	8	7	8	9	10	10	9	8	8	7	8	8	10	9	10	10	9	8	8	9	10	8	10	335	8,59				
S ₂	8	8	9	9	9	8	10	10	8	9	9	10	8	9	9	7	9	8	10	9	9	10	9	8	8	9	9	7	8	6	9	10	9	9	10	9	10	8	9	342	8,77			
S ₃	9	8	9	8	10	9	8	9	10	9	8	10	9	10	9	8	7	10	8	9	9	10	8	9	8	8	9	8	7	9	10	10	9	9	8	8	7	8	341	8,74				
S ₄	10	10	9	9	10	8	9	9	10	8	9	10	9	9	10	10	9	9	8	10	9	8	9	10	8	9	8	9	10	10	8	9	8	9	9	9	10	9	355	9,10				
S ₅	9	9	8	7	8	7	8	9	8	8	9	7	8	9	8	5	6	9	8	7	8	9	5	8	9	9	8	7	8	9	5	6	8	7	8	9	8	10	8	306	7,85			
S ₆	10	8	9	7	8	8	7	6	9	8	7	8	9	6	9	8	7	10	8	7	9	10	9	8	7	8	8	8	9	9	10	10	9	8	7	8	9	8	7	320	8,21			
S ₇	9	9	10	9	8	8	9	7	8	9	7	5	6	9	8	7	7	8	9	10	8	7	7	6	9	8	8	7	8	6	8	7	7	6	9	8	7	10	8	306	7,85			
S ₈	8	7	8	9	8	9	7	9	9	8	7	9	8	7	8	10	9	10	8	7	9	9	8	9	10	8	7	9	8	9	10	9	8	9	8	7	8	9	7	326	8,36			

Продовження табл. Ж.1

Фактори	Експертні оцінки																																							Сумарна оцінка	Середня оцінка (С)
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
S ₉	7	7	8	8	8	9	8	7	7	8	9	9	8	7	6	8	7	8	9	10	9	8	7	8	9	9	5	6	8	9	7	6	8	7	8	7	6	8	6	299	7,67
S ₁₀	8	8	9	9	8	9	7	6	8	9	8	9	8	7	9	8	9	7	7	6	7	7	9	8	7	7	8	9	9	8	10	9	8	7	9	8	9	10	8	316	8,10
S ₁₁	7	6	7	5	6	8	7	5	6	5	6	8	7	6	7	8	6	7	7	8	6	6	7	8	7	8	7	6	7	7	7	6	7	8	7	6	8	7	6	263	6,74
Технологічні (Т)																																								0	
T ₁	7	5	6	7	8	6	8	7	7	6	5	4	8	7	7	9	7	6	10	6	7	9	10	8	9	6	7	7	6	5	8	7	7	8	9	7	6	9	8	279	7,15
T ₂	8	7	7	7	8	8	9	9	8	7	8	9	10	9	8	7	8	10	9	8	7	10	9	8	8	7	9	9	10	9	8	7	6	8	7	9	10	9	8	322	8,26
T ₃	9	8	7	9	8	8	9	10	9	8	9	10	9	10	9	8	9	8	8	7	9	9	8	10	9	8	9	10	7	8	6	9	8	7	9	8	10	9	9	334	8,56
T ₄	10	9	9	#	9	8	8	9	9	10	10	9	8	9	8	10	8	8	9	9	9	10	10	9	8	9	8	7	9	10	8	8	9	8	7	7	8	9	10	342	8,77
T ₅	6	5	8	7	6	5	7	5	6	4	5	6	8	7	6	5	4	6	7	5	6	7	7	6	8	9	6	10	8	9	6	7	5	6	8	7	7	6	8	254	6,51
T ₆	6	7	7	6	5	6	5	8	6	7	5	6	8	7	6	7	5	4	6	6	7	5	6	6	7	6	6	5	7	6	7	5	6	7	8	6	5	7	5	240	6,15
T ₇	8	8	7	8	7	6	8	7	8	6	5	8	6	8	5	6	5	6	6	7	8	6	8	7	6	7	8	5	6	8	7	8	8	7	6	8	9	5	6	268	6,87

Таблиця Ж.2

PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємств ресторанного господарства
Харківської області

Події/Фактори	Загроза (-)	Можливість (+)	Ступінь впливу (1-10)	Вага	Зважена оцінка
Політико-правові (P)					
P1 – політична ситуація в країні	-		8,41	6,35	-53,41
P2 – стійкість політичної влади та уряду		+	7,97	5,41	43,14
P3 – військовий конфлікт	-		7,82	6,37	-49,82
P4 – державне законодавче регулювання діяльності підприємств ресторанного господарства		+	8,90	7,12	63,35
P5 – державне регулювання конкуренції		+	8,18	6,17	50,47
P6 – нормативно-правовою база комплексу взаємовідносин між партнерами у сфері ресторанного бізнесу		+	7,41	5,12	37,94
P7 – правове регулювання трудової діяльності		+	6,77	7,84	53,07
P8 – державні та регіональні заходи щодо забезпечення фінансової підтримки підприємств малого і середнього бізнесу		+	8,51	8,45	71,93
P9 – дисципліна режиму контролю діяльності підприємств ресторанного господарства щодо дотримання санітарних вимог та технічних норм і правил, чинних ДСТУ, ГОСТів, ТУ та штрафні санкції		+	8,62	9,65	83,14
P10 – рівень бюрократії та корупції	-		8,28	8,64	-71,56
<i>Зважена оцінка політико-правових факторів</i>					228,26
Економічні (E)					
E1 – економічна ситуація в державі	-		8,51	9,1	-77,47
E2 – рівень зайнятості населення	-		8,56	8,52	-72,97
E3 – рівень доходів населення	-		9,05	9,63	-87,16
E4 – динаміка курсу валют	-		6,82	7,31	-49,86
E5 – рівень інфляції	-		6,59	8,64	-56,94
E6 – рівень розвитку фінансової інфраструктури		+	8,31	7,27	60,40
E7 – розмір відсоткових банківських ставок	-		8,41	6,48	-54,50
E8 – система оподаткування	-		8,38	8,91	-74,71
E9 – митні ставки	-		6,44	6,54	-42,09
E10 - тарифи на комунальні послуги та електроенергію	-		7,54	9,12	-68,75
E11 – сприятливість інвестиційного клімату у сфері ресторанного бізнесу		+	8,64	9,65	83,39
E12 – регіональні преференції для підтримки бізнесу		+	8,82	9,74	85,91
<i>Зважена оцінка економічних факторів</i>					-354,74
Соціально-культурні (S)					
S1 – соціальні стандарти та базові цінності населення		+	8,59	8,94	76,79
S2 – споживчі настрої населення		+	8,77	9,12	79,98
S3 – купівельна спроможність населення	-		8,74	9,72	-84,99
S4 – рівень економічної активності населення		+	9,10	8,21	74,73
S5 – рівень міграції та імміграційні настрої	-		7,85	7,31	-57,36

Продовження табл. Ж 2

Події/Фактори	Загроза (-)	Можливість (+)	Ступінь впливу (1-10)	Вага	Зважена оцінка
S6 – приріст чисельності населення		+	8,21	6,54	53,66
S7 – статтєво-вікова структура населення регіону		+	7,85	7,19	56,41
S8 – рівень освіти населення		+	8,36	7,15	59,77
S9 – пріоритети споживачів щодо форм і місць відпочинку		+	7,67	8,94	68,54
S10 – акценти у пріоритетах харчування		+	8,10	9,15	74,14
S11 – ставлення до іноземних продуктів харчування		+	6,74	7,12	48,01
<i>Зважена оцінка соціально-культурних факторів</i>					
Технологічні (Т)					449,69
T1 – державне та галузеве фінансування досліджень та розробок		+	7,15	9,5	67,96
T2 – рівень розвитку інноваційних форм обслуговування		+	8,26	9,7	80,09
T3 – автоматизація процесів, застосування сучасного устаткування (механічного, теплового, холодильного)		+	8,56	8,54	73,14
T4 – розвиток прогресивної технології виробництва продукції ресторанного господарства на базі нової техніки		+	8,77	9,12	79,98
T5 – інформаційно-комунікаційні технології приймання та обробки замовлень споживачів		+	6,51	9,67	62,98
T6 – рівень комп'ютеризації систем контролю операційних процесів		+	6,15	8,15	50,15
T7 – розвиток технологій обробки сировини та напівфабрикатів		+	6,87	9,12	62,67
<i>Зважена оцінка технологічних факторів</i>					476,97

Додаток 3

Діагностика конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства

Таблиця 3.1

Аналіз структуризації конкурентного потенціалу підприємства

Видові прояви конкурентного потенціалу	Представленість конкурентного потенціалу у роботах провідних фахівців												Рівень погодженості думок, %
	Зав'ялова П.С.	Воронкова А.Е.	Єрохіна Д.В., Галушко Д.В.	Іванова М.І, Левіна О.В., Михальська В.А.	Кирча І.М.	Юлдашева О.У	Андрєєва А.Г	Савенкова І.В., Кульш М.І	Медведєва О.М., Баранова А.В.	Саліхова Я.Ю, Гаврилова М.А., Аренкова І.А	Семенко С.В	Гросул В.А., Афанасьєва М.В.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
виробничий	+	+	+		+			+	+				50,00
фінансовий	+	+	+	+				+	+				50,00
науково-технічний	+												8,33
трудоий	+	+			+								25,00
управлінський		+			+								16,67
маркетинговий		+			+	+		+	+	+		+	58,33
інноваційний		+	+		+	+			+	+			50,00
комунікаційний		+											8,33
мотиваційний		+											8,33
ринковий			+			+				+			25,00
збутовий			+										8,33
організаційний			+	+					+				25,00
соціальний			+										8,33
комерційний				+									8,33
матеріальний				+									8,33
інформаційний				+	+								16,67
людський				+									8,33
підприємницький				+								+	16,67
фінансово-економічний				+	+		+						25,00
ресурсний						+				+			16,67
творчий						+				+			16,67
ринково-збутовий							+						8,33

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
науково-технічний							+		+				16,67
організаційно-управлінський							+						8,33
майновий								+					8,33
логістичний								+					8,33
кадровий								+	+				16,67
інноваційно-технологічний								+					8,33
інформаційно-комунікаційний								+					8,33
інноваційно-освітній									+				8,33
комерційний											+	+	16,67
технологічний											+		8,33
споживчий											+		8,33
комунікаційний											+		8,33
іміджевий											+		8,33
техніко-технологічний												+	8,33
клієнтський												+	8,33
<i>Всього</i>	<i>4</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>7</i>	<i>5</i>	<i>4</i>	<i>8</i>	<i>8</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	

Система показників оцінки складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства

Локальні складові конкурентного потенціалу (КР)	Найменування показника	Формула розрахунку	Умовні позначення
Фінансовий потенціал (FP)	FP ₁ -Рентабельність реалізації,%	$FP_1 = \frac{R}{D}$	R - чистий прибуток; D - чистий дохід від реалізації
	FP ₂ -Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце, тис.грн.	$FP_2 = \frac{T}{M}$	M – кількість посадкових місць ресторанного закладу; T - товарооборот
	FP ₃ -Коефіцієнт автономії, коеф.	$FP_3 = \frac{VK}{K}$	VK - власний капітал; K – баланс (рядок 640 форми 1)
	FP ₄ -Рентабельність власного капіталу, %	$FP_4 = \frac{R}{VK}$	VK - власний капітал; R - чистий прибуток
	FP ₅ -Коефіцієнт загальної ліквідності, коеф.	$FP_5 = \frac{OA}{PZ}$	OA - оборотні активи; PZ - поточні зобов'язання
Виробничий потенціал (VP)	VP ₁ -Рентабельність виробництва, %	$VP_1 = \frac{VP}{VV}$	VP - валовий прибуток від реалізації (робіт, послуг); VV - виробничі витрати на реалізовану продукцію (її виробнича собівартість)
	VP ₂ -Частка собівартості в товарообороті підприємства ресторанного господарства, коеф.	$VP_2 = \frac{VR}{T}$	VR – собівартість реалізованої продукції; T - товарооборот
	VP ₃ -Коефіцієнт дефектності виробництва, коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	VP ₄ -Коефіцієнт оборотності виробничих запасів, коеф.	$VP_4 = \frac{VZ}{D}$	VZ - сума виробничих засобів підприємства; D - чистий дохід від реалізації
	VP ₅ -Рентабельність основних засобів, %	$VP_5 = \frac{R}{OZ}$	VZ – сума основних засобів підприємства; R - чистий прибуток
Маркетинговий потенціал (MP)	MP ₁ -Рентабельність витрат на збут, %	$MP_1 = \frac{R}{ZV}$	ZV – витрати на збут; R - чистий прибуток
	MP ₂ -Індекс «задоволеності» споживачів якістю страв, коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	MP ₃ -Частка постійних клієнтів, коеф.	$MP_3 = \frac{PK}{VK}$	PK – кількість постійних клієнтів у період і; VK - кількість всього клієнтів у період і;
	MP ₄ -Коефіцієнт комплексності додаткових послуг, коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5

Локальні складові конкурентного потенціалу (КР)	Найменування показника	Формула розрахунку	Умовні позначення
	MP ₅ - Коефіцієнт унікальності асортиментного меню, коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	MP ₆ -Коефіцієнт стійкості товарного асортименту	-	Експертна оцінка від 1 до 5
Інноваційний потенціал (ІР)	ІР ₁ - Рівень впровадження організаційно-управлінських інновацій, коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	ІР ₂ - Індекс інноваційності технологій роздачі і надання готової продукції (електронне меню, сенсорний планшет, технологія LED оповіщення, тощо), коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	ІР ₃ - Індекс інноваційності комунікативних технологій (які надають нові можливості з приймання та обробки замовлень споживачів з використанням інтернет-технологій), коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	ІР ₄ - Індекс інноваційності технологій приготування ресторанних страв , коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	ІР ₅ - Індекс інноваційності технологічного та теплового обладнання (пароконвектоматів, пакождетів та ін.), для приготування страв, коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	ІР ₆ - Індекс інноваційності форм обслуговування споживачів (кейтирінг, вендинг, фудтраки, фуд-корти, open kitchen», ін.), коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
Техніко-технологічний (ТТР)	ТТР ₁ -Коефіцієнт придатності основних засобів,коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	ТТР ₂ -Коефіцієнт оновлення основних засобів, коеф.	$TTP_2 = \frac{OZn}{OZk} * 100$	OZn - сума нових основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію у звітному періоді; OZk - сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду

Закінчення табл. 3.2

Локальні складові конкурентного потенціалу (КР)	Найменування показника	Формула розрахунку	Умовні позначення
	ТТР ₃ -Коефіцієнт технічної озброєності праці, коеф.	$TTP_3 = \frac{OZ}{L}$	L - середньооблікова чисельність виробничого персоналу; OZ - загальна вартість основних засобів
	ТТР ₄ -Товарооборот на 1 м ² торговельної площі підприємства ресторанного господарства	$TTP_4 = \frac{T}{W}$	T – товарооборот; W – розмір торговельної площі, м ²
	ТТР ₅ -Коефіцієнт завантаження каналів обслуговування, коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
Клієнтський потенціал (ОР)	ОР ₁ -Пропускна спроможність підприємства ресторанного господарства, коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	ОР ₂ -Коефіцієнт інтенсивності потоку споживачів, коеф.	$OP_2 = NG * (Gmax + \frac{S}{NG} * U)$	S - середня кількість відвідувачів в день, чол.; NG - кількість відвідувачів за одну годину найбільш напруженого періоду роботи, чол.; Gmax -кількість годин напруженого періоду роботи, год.; U - кількість решти годин, год.
	ОР ₃ -Індекс оперативності обслуговування, коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	ОР ₄ -Індекс «задоволеності» споживачів якістю обслуговування, коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5
	ОР ₅ -Рівень комфортності споживання кулінарної продукції та послуг, коеф.	-	Експертна оцінка від 1 до 5

АНКЕТА

**для визначення вагомості часткових та узагальнюючих показників системи оцінки
рівня реалізації конкурентного потенціалу**

Шановний респондент _____ !

Просимо Вас взяти участь в експертній оцінці визначення вагомості часткових та узагальнюючих показників системи оцінки рівня реалізації конкурентного потенціалу та заповнити таблиці значимості в загальній оцінці (табл. 3.3.1) і таблиці значущості часткових показників в кожному блоці локальних складових конкурентного потенціалу (табл. 3.3.2-3.3.8).

Мета анкетування полягає у визначенні вагомості коефіцієнтів для показників оцінки конкурентного потенціалу за допомогою методу парних порівнянь з використанням оцінок експертів.

В анкеті наведено шість основних груп оцінки: фінансовий, маркетинговий, виробничий, інноваційний, техніко-технологічний та організаційний потенціали. Враховуючи важливість кожного часткового показника оцінки, а також узагальнюючих локальних потенціалів, проведіть порівняння оцінюваних показників попарно (умовні позначення показників окремо надано). Тобто при заповненні матриць, відповідайте на питання: який із двох порівнюваних показників (або групи показників) більш важливий або має більший вплив на рівень реалізації конкурентного потенціалу (бали, для виставлення наведено у таблиці 3.3.1).

Таблиця 3.3.1

Шкала відношень методу аналізу ієрархій [172]

Ступінь важливості	Визначення	Обґрунтування
1	2	3
1	Однакова значимість	Дві дії вносять однаковий внесок у досягнення мети
3	Деяка перевага значимості однієї дії над іншою (слабка значимість)	Досвід і судження надають незначну перевагу одній дії перед іншою
5	Істотна чи сильна значимість	Досвід і судження надають сильну перевагу одній дії перед іншою
7	Дуже сильна чи очевидна значимість	Перевага однієї дії над іншою дуже сильна. Її переважання практично очевидне
9	Абсолютна значимість	Свідчення на користь переваги однієї дії перед іншою значно переконливіші
2,4,6,8	Проміжні значення між сусідніми значеннями шкали	Ситуація, коли необхідне компромісне рішення
Зворотні величини приведених вище чисел	Якщо дії i за порівняння з дією j приписується одне з визначених вище чисел, то дії j за порівняння з дією i приписується зворотне значення	Обґрунтоване припущення
Раціональні значення	Відношення, що виникають в заданій шкалі	Якщо констатувати погодженість, то для одержання матриці потрібно n числових значень

Таблиця 3.3.2

Матриця парних порівнянь для оцінки вагомості локальних складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства

		Конкурентний потенціал					
		FP	VP	MP	IP	OP	TTP
Конкурентний потенціал	FP	1					
	VP	X	1				
	MP	X	X	1			
	IP	X	X	X	1		
	OP	X	X	X	X	1	
	TTP	X	X	X	X	X	1

Таблиця 3.3.4

Матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників фінансового потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

		Фінансовий потенціал				
		FP ₁	FP ₂	FP ₃	FP ₄	FP ₅
Фінансовий потенціал	FP ₁	1				
	FP ₂	X	1			
	FP ₃	X	X	1		
	FP ₄	X	X	X	1	
	FP ₅	X	X	X	X	1

Таблиця 3.3.5

Матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників маркетингового потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

		Маркетинговий потенціал					
		MP ₁	MP ₂	MP ₃	MP ₄	MP ₅	MP ₆
Маркетинговий потенціал	MP ₁	1					
	MP ₂	X	1				
	MP ₃	X	X	1			
	MP ₄	X	X	X	1		
	MP ₅	X	X	X	X	1	
	MP ₆	X	X	X	X	X	1

Таблиця 3.3.3

Матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників виробничого потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

		Виробничий потенціал				
		VP ₁	FP ₂	FP ₃	FP ₄	FP ₅
Виробничий потенціал	VP ₁	1				
	VP ₂	X	1			
	VP ₃	X	X	1		
	VP ₄	X	X	X	1	
	VP ₅	X	X	X	X	1

Таблиця 3.3.6

Матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників інноваційного потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

		Інноваційний потенціал					
		IP ₁	IP ₂	IP ₃	IP ₄	IP ₅	IP ₆
Інноваційний потенціал	IP ₁	1					
	IP ₂	X	1				
	IP ₃	X	X	1			
	IP ₄	X	X	X	1		
	IP ₅	X	X	X	X	1	
	IP ₆	X	X	X	X	X	1

Таблиця 3.3.7

Матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників організаційного потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

		Організаційний потенціал				
		OP ₁	OP ₂	OP ₃	OP ₄	OP ₅
Організаційний потенціал	OP ₁	1				
	OP ₂	X	1			
	OP ₃	X	X	1		
	OP ₄	X	X	X	1	
	OP ₅	X	X	X	X	1

Таблиця 3.3.8

Матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників техніко-технологічного потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

		Техніко-технологічний потенціал				
		ТТР ₁	ТТР ₂	ТТР ₃	ТТР ₄	ТТР ₅
Техніко-технологічний потенціал	ТТР ₁	1				
	ТТР ₂	X	1			
	ТТР ₃	X	X	1		
	ТТР ₄	X	X	X	1	
	ТТР ₅	X	X	X	X	1

Дякуємо за участь!

Таблиця 3.4

Вихідні данні для оцінки конкурентного потенціалу для ресторанів

Умовні позначення	Роки	ТОВ «Фамілія»	ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	ТОВ «Інтерфуд-Харків»	ТОВ «Кардим»	ТОВ «АРТ Експо»	ПП «Фірма «Ромул 4»
1	2	3	4	5	6	7	8
FP ₁	2015	0,943	2,057	1,621	2,884	16,957	3,953
	2016	1,705	2,056	2,015	3,095	17,090	6,276
	2017	6,531	2,451	1,634	1,558	19,178	1,662
FP ₂	2015	3,710	14,843	118,420	6,241	2,524	23,276
	2016	5,182	23,679	173,304	12,832	3,654	30,180
	2017	8,666	26,108	195,866	14,297	4,233	40,084
FP ₃	2015	9,744	0,941	4,135	0,691	0,682	0,985
	2016	11,661	0,937	3,655	0,533	1,437	0,978
	2017	9,190	0,931	2,935	0,428	0,536	0,958
FP ₄	2015	0,005	0,017	0,017	0,018	0,803	0,026
	2016	0,011	0,028	0,029	0,044	0,256	0,050
	2017	0,079	0,039	0,027	0,026	0,475	0,017
FP ₅	2015	1,325	2,076	2,474	1,085	0,366	2,686
	2016	1,273	2,123	2,003	1,149	0,330	1,851
	2017	1,146	2,069	1,477	2,072	0,309	2,003
VP ₁	2015	78,881	244,419	-6,859	-28,295	437,647	14,390
	2016	70,546	191,695	30,343	12,265	620,724	27,611
	2017	103,938	215,379	24,296	10,342	762,426	15,343
VP ₂	2015	0,003	0,007	0,011	1,395	0,003	1,000
	2016	1,005	0,730	0,518	0,891	0,915	0,999
	2017	866,520	213,872	129,558	0,906	179,964	1,000
VP ₃	2015	0,060	0,040	0,020	0,070	0,060	0,030
	2016	0,040	0,030	0,020	0,060	0,010	0,050
	2017	0,030	0,050	0,030	0,050	0,020	0,030
VP ₄	2015	17,392	1,653	14,543	0,995	1,356	2,631
	2016	16,757	3,078	10,114	1,068	0,561	2,491
	2017	14,077	2,959	8,335	1,021	0,444	3,374
VP ₅	2015	7,332	2,134	13,389	32,006	319,767	3,887
	2016	23,266	3,469	27,891	124,436	502,347	8,261
	2017	183,766	5,011	30,303	136,112	55,618	2,759

Продовження табл. 3.4

Умовні позначення	Роки	ТОВ «Фамілія»	ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	ТОВ «Інтерфуд-Харків»	ТОВ «Кардим»	ТОВ «АРТ Експо»	ПП «Фірма «Ромул 4»
1	2	3	4	5	6	7	8
MP ₁	2015	4,219	17,709	3,775	5,170	190,311	11,303
	2016	7,267	14,993	6,566	8,687	276,724	20,021
	2017	33,299	19,327	5,077	4,296	413,496	4,791
MP ₂	2015	8,950	4,320	6,840	6,520	8,120	4,150
	2016	8,640	5,840	5,420	7,320	7,650	5,180
	2017	9,350	6,050	6,180	6,460	8,740	5,650
MP ₃	2015	0,640	0,590	0,620	0,420	0,710	0,460
	2016	0,760	0,610	0,640	0,430	0,720	0,470
	2017	0,790	0,620	0,690	0,450	0,740	0,510
MP ₄	2015	3,900	3,700	3,700	3,100	3,600	2,900
	2016	4,700	3,800	3,900	3,200	4,900	3,700
	2017	5,000	4,900	4,700	4,200	5,000	4,300
MP ₅	2015	18,784	7,493	14,056	1,316	66,066	7,612
	2016	31,176	11,815	17,001	2,376	39,708	12,770
	2017	120,000	14,642	10,833	1,123	47,014	4,139
MP ₆	2015	0,645	0,632	0,645	0,412	0,596	0,549
	2016	0,798	0,687	0,616	0,501	0,774	0,514
	2017	0,967	0,818	0,804	0,816	0,822	0,929
IP ₁	2015	0,887	0,712	0,618	0,836	0,564	0,772
	2016	0,798	0,687	0,616	0,501	0,774	0,514
	2017	0,967	0,818	0,804	0,816	0,822	0,929
IP ₂	2015	0,645	0,632	0,645	0,412	0,596	0,549
	2016	0,874	0,621	0,521	0,832	0,521	0,782
	2017	0,871	0,657	0,621	0,824	0,587	0,786
IP ₃	2015	0,215	0,185	0,198	0,321	0,224	0,235
	2016	0,245	0,165	0,214	0,235	0,238	0,198
	2017	0,324	0,157	0,321	0,324	0,246	0,214
IP ₄	2015	0,874	0,621	0,521	0,832	0,521	0,782
	2016	0,871	0,657	0,621	0,824	0,587	0,786
	2017	0,887	0,712	0,618	0,836	0,564	0,772
IP ₅	2015	0,645	0,632	0,645	0,412	0,596	0,549
	2016	0,887	0,712	0,618	0,836	0,564	0,772
	2017	0,887	0,712	0,618	0,836	0,564	0,772
IP ₆	2015	4,500	3,800	2,800	3,200	3,600	2,600
	2016	4,900	4,700	2,700	3,600	4,600	3,800
	2017	5,000	4,800	3,300	4,300	4,900	4,200
TTP ₁	2015	0,700	0,780	0,630	0,650	0,780	0,790
	2016	0,720	0,710	0,730	0,720	0,800	0,810
	2017	0,780	0,790	0,780	0,800	0,810	0,830
TTP ₂	2015	0,300	0,220	0,370	0,350	0,220	0,210
	2016	0,280	0,290	0,270	0,280	0,200	0,190
	2017	0,220	0,210	0,220	0,200	0,190	0,170
TTP ₃	2015	10,229	66,302	12,153	8,271	4,914	69,612
	2016	9,492	65,039	11,179	5,700	5,809	76,420
	2017	7,700	60,668	10,154	3,408	75,030	80,467
TTP ₄	2015	3,710	14,843	118,420	6,241	2,524	23,276
	2016	5,182	23,679	173,304	12,832	3,654	30,180
	2017	8,666	26,108	195,866	14,297	4,233	40,084
TTP ₅	2015	0,559	0,290	1,074	1,395	0,223	0,874
	2016	0,586	0,343	0,767	0,891	0,154	0,784
	2017	0,490	0,317	0,805	0,906	0,116	0,867
OP ₁	2015	0,798	0,687	0,616	0,501	0,774	0,514
	2016	0,967	0,818	0,804	0,816	0,822	0,929
	2017	0,871	0,657	0,621	0,824	0,587	0,786
OP ₂	2015	0,324	0,157	0,321	0,324	0,246	0,214
	2016	0,874	0,621	0,521	0,832	0,521	0,782
	2017	0,871	0,657	0,621	0,824	0,587	0,786
OP ₃	2015	4,500	4,800	3,300	3,200	3,400	4,100
	2016	4,800	4,700	4,400	4,100	3,500	4,200
	2017	5,000	4,500	4,800	4,300	4,000	4,700
OP ₄	2015	4,800	4,700	4,400	4,100	3,500	4,200
	2016	4,500	4,800	3,300	3,200	3,400	4,100
	2017	0,790	0,620	0,690	0,450	0,740	0,510
OP ₅	2015	4,600	3,800	3,300	3,900	3,700	3,700
	2016	4,600	4,800	3,900	4,600	4,300	4,200
	2017	4,600	5,000	4,800	4,800	4,600	4,700

Таблиця 3.5

Вихідні данні для розрахунку конкурентного потенціалу для кафе

Умовні позначення	Роки	ТОВ «Рітордо»	ТОВ «Брускердо»	ТОВ «Ресторація номер один»	ТОВ «Брінпрофіт»	ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»
FP ₁	2015	1,284	1,756	0,797	2,457	6,456
	2016	1,900	1,747	1,444	3,855	0,355
	2017	1,341	0,100	3,068	4,743	0,336
FP ₂	2015	32,567	19,362	40,546	43,947	82,400
	2016	40,185	45,790	46,658	70,863	135,060
	2017	45,422	62,024	74,471	107,294	166,900
FP ₃	2015	0,142	0,263	0,684	0,661	0,965
	2016	0,380	0,442	0,607	0,372	0,930
	2017	0,367	0,423	0,622	0,417	0,878
FP ₄	2015	0,227	0,095	0,034	0,182	0,177
	2016	0,153	0,102	0,067	0,316	0,016
	2017	0,108	0,008	0,185	0,370	0,018
FP ₅	2015	1,230	2,300	1,366	0,456	2,217
	2016	1,286	3,067	1,142	0,431	1,556
	2017	1,149	0,330	1,477	2,072	1,074
VP ₁	2015	200,688	301,036	255,428	384,838	5,263
	2016	157,120	208,475	169,080	268,995	37,929
	2017	119,333	135,367	125,301	275,887	35,207
VP ₂	2015	0,017	0,025	0,011	0,036	0,076
	2016	3,275	3,197	0,604	5,801	2,448
	2017	369,854	291,788	53,893	221,020	91,580
VP ₃	2015	0,060	0,040	0,040	0,060	0,050
	2016	0,020	0,030	0,040	0,060	0,030
	2017	0,070	0,060	0,060	0,040	0,020
VP ₄	2015	2,075	0,660	3,578	1,945	7,831
	2016	2,581	1,637	3,108	1,356	8,844
	2017	2,540	2,550	3,951	1,397	9,702
VP ₅	2015	8,712	15,858	3,669	63,851	39,060
	2016	20,619	22,485	8,711	232,887	3,524
	2017	23,911	2,445	34,423	498,880	4,112
MP ₁	2015	9,653	17,606	7,080	29,787	16,990
	2016	12,215	13,473	9,715	35,558	1,225
	2017	7,353	0,588	17,279	44,567	1,134
MP ₂	2015	3,010	3,150	1,680	2,030	1,890
	2016	2,850	3,080	2,010	2,360	2,150
	2017	3,430	3,520	2,360	2,050	2,180
MP ₃	2015	0,430	0,330	0,450	0,380	0,410
	2016	0,460	0,350	0,470	0,420	0,470
	2017	0,450	0,380	0,460	0,440	0,510
MP ₄	2015	2,600	1,700	2,800	3,700	2,800
	2016	2,900	1,800	3,500	4,700	2,700
	2017	2,700	2,500	3,900	4,800	3,700
MP ₅	2015	5,127	2,977	6,485	14,835	34,059
	2016	8,072	5,646	7,730	12,343	2,775
	2017	4,781	0,384	17,477	15,937	2,817
MP ₆	2015	0,028	0,025	0,025	0,016	0,012
	2016	0,017	0,018	0,032	0,018	0,024
	2017	0,027	0,012	0,035	0,021	0,032
IP ₁	2015	0,563	0,621	0,632	0,645	0,815
	2016	0,017	0,018	0,032	0,018	0,024
	2017	0,027	0,012	0,035	0,021	0,032
IP ₂	2015	0,028	0,025	0,025	0,016	0,012
	2016	0,594	0,612	0,559	0,637	0,624
	2017	0,611	0,618	0,621	0,641	0,722
IP ₃	2015	0,214	0,187	0,132	0,137	0,219
	2016	0,243	0,163	0,125	0,145	0,325
	2017	0,314	0,215	0,134	0,218	0,212
IP ₄	2015	0,594	0,612	0,559	0,637	0,624
	2016	0,611	0,618	0,621	0,641	0,722
	2017	0,563	0,621	0,632	0,645	0,815
IP ₅	2015	0,028	0,025	0,025	0,016	0,012
	2016	0,563	0,621	0,632	0,645	0,815
	2017	0,563	0,621	0,632	0,645	0,815
IP ₆	2015	2,700	2,900	3,600	4,200	4,800
	2016	3,800	2,700	4,800	4,700	3,600
	2017	3,600	2,800	3,800	4,900	4,700

Закінчення табл.3.5

Умовні позначення	Роки	ТОВ «Рітордо»	ТОВ «Брускердо»	ТОВ «Ресторація номер один»	ТОВ «Брінпрофіт»	ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»
ТТР ₁	2015	0,540	0,580	0,680	0,800	0,700
	2016	0,820	0,790	0,780	0,790	0,780
	2017	0,820	0,810	0,790	0,770	0,870
ТТР ₂	2015	0,460	0,420	0,320	0,200	0,300
	2016	0,180	0,210	0,220	0,210	0,220
	2017	0,180	0,190	0,210	0,230	0,130
ТТР ₃	2015	13,895	5,642	16,835	9,108	12,382
	2016	9,700	5,930	13,589	5,864	12,161
	2017	17,513	9,754	23,967	1,700	6,743
ТТР ₄	2015	32,567	19,362	40,546	43,947	82,400
	2016	40,185	45,790	46,658	70,863	135,060
	2017	45,422	62,024	74,471	107,294	166,900
ТТР ₅	2015	0,333	0,249	0,281	0,206	0,950
	2016	0,389	0,324	0,372	0,271	0,725
	2017	0,456	0,425	0,444	0,266	0,740
ОР ₁	2015	0,017	0,018	0,032	0,018	0,024
	2016	0,027	0,012	0,035	0,021	0,032
	2017	0,611	0,618	0,621	0,641	0,722
ОР ₂	2015	0,314	0,215	0,134	0,218	0,212
	2016	0,594	0,612	0,559	0,637	0,624
	2017	0,611	0,618	0,621	0,641	0,722
ОР ₃	2015	3,900	3,800	4,300	4,000	4,600
	2016	4,200	4,100	4,800	4,100	4,900
	2017	4,300	3,200	4,700	4,300	4,800
ОР ₄	2015	4,200	4,100	4,800	4,100	4,900
	2016	3,900	3,800	4,300	4,000	4,600
	2017	0,450	0,380	0,460	0,440	0,510
ОР ₅	2015	4,100	1,900	3,100	3,300	3,100
	2016	4,100	2,800	4,700	4,600	3,600
	2017	3,100	2,800	4,800	4,700	3,800

Таблиця 3.6

Вихідні данні для розрахунку конкурентного потенціалу для барів

Умовні позначення	Роки	ТОВ «Матонарді»	ТОВ «Комунікації і Комфорт»	ТОВ «Харків Ресторация»	ТОВ «Кростінді»	ТОВ «Полендора»
FP ₁	2015	0,960	0,186	1,613	1,063	0,488
	2016	2,647	0,369	2,460	0,688	0,735
	2017	1,269	1,401	4,027	4,233	1,828
FP ₂	2015	24,293	85,940	25,748	37,802	33,547
	2016	28,960	107,978	38,334	49,422	43,565
	2017	32,565	104,642	34,120	93,746	55,496
FP ₃	2015	0,381	2,301	0,171	0,389	0,725
	2016	0,603	2,973	0,191	0,556	0,717
	2017	0,548	2,136	0,438	0,282	0,614
FP ₄	2015	0,077	0,002	0,280	0,116	0,014
	2016	0,172	0,005	0,401	0,090	0,030
	2017	0,085	0,017	0,369	0,515	0,087
FP ₅	2015	0,927	2,118	1,184	0,344	2,686
	2016	1,086	2,840	1,024	0,343	1,851
	2017	2,046	2,346	1,019	0,297	2,003
VP ₁	2015	241,199	-5,935	246,000	245,098	228,895
	2016	189,793	135,780	149,544	180,647	164,062
	2017	122,743	170,547	117,645	141,315	107,245
VP ₂	2015	0,180	0,056	0,013	0,029	0,004
	2016	4,907	5,007	6,913	2,887	0,990
	2017	137,283	86,880	74,826	159,740	245,405
VP ₃	2015	0,020	0,020	0,020	0,040	0,030
	2016	0,040	0,010	0,030	0,050	0,020
	2017	0,030	0,010	0,020	0,040	0,030
VP ₄	2015	3,524	5,256	1,505	2,059	1,169
	2016	4,656	2,630	2,048	4,404	2,047
	2017	3,546	1,563	2,997	3,038	2,410
VP ₅	2015	4,919	10,884	44,408	64,630	5,833
	2016	19,303	15,984	169,337	61,151	14,498
	2017	17,651	74,115	425,238	54,208	65,493
MP ₁	2015	8,193	0,438	13,955	9,175	4,011
	2016	19,179	2,173	15,348	4,827	4,849
	2017	7,068	9,476	21,909	25,535	9,472
MP ₂	2015	1,350	3,540	1,540	1,320	1,250
	2016	1,480	2,850	1,940	1,570	2,040
	2017	1,540	1,650	1,850	1,420	2,120
MP ₃	2015	0,680	0,490	0,690	0,570	0,560
	2016	0,720	0,530	0,780	0,610	0,590
	2017	0,740	0,570	0,810	0,630	0,620
MP ₄	2015	1,900	3,200	1,800	2,800	3,100
	2016	2,800	2,100	2,100	1,800	2,900
	2017	3,100	2,600	2,200	2,100	2,900
MP ₅	2015	7,392	0,589	5,376	4,835	1,200
	2016	22,863	1,463	8,047	5,442	2,542
	2017	6,417	3,792	16,808	19,860	5,845
MP ₆	2015	0,015	0,025	0,012	0,008	0,024
	2016	0,045	0,045	0,048	0,012	0,012
	2017	0,064	0,031	0,042	0,047	0,021
IP ₁	2015	0,681	0,571	0,738	0,784	0,625
	2016	0,045	0,045	0,048	0,012	0,012
	2017	0,064	0,031	0,042	0,047	0,021
IP ₂	2015	0,015	0,025	0,012	0,008	0,024
	2016	0,654	0,605	0,724	0,754	0,621
	2017	0,678	0,543	0,731	0,761	0,687
IP ₃	2015	0,318	0,312	0,245	0,236	0,251
	2016	0,321	0,216	0,321	0,312	0,312
	2017	0,328	0,345	0,451	0,316	0,345
IP ₄	2015	0,654	0,605	0,724	0,754	0,621
	2016	0,678	0,543	0,731	0,761	0,687
	2017	0,681	0,571	0,738	0,784	0,625
IP ₅	2015	0,015	0,025	0,012	0,008	0,024
	2016	0,681	0,571	0,738	0,784	0,625
	2017	0,681	0,571	0,738	0,784	0,625
IP ₆	2015	4,100	3,700	4,900	3,800	4,600
	2016	4,500	3,900	4,200	4,000	4,800
	2017	4,700	4,000	4,600	3,700	5,000

Закінчення табл.3.6

Умовні позначення	Роки	ТОВ «Матонарді»	ТОВ «Комунікації і Комфорт»	ТОВ «Харків Ресторація»	ТОВ «Кростінді»	ТОВ «Полендора»
ТТР ₁	2015	0,700	0,710	0,640	0,640	0,640
	2016	0,790	0,820	0,830	0,790	0,790
	2017	0,820	0,840	0,820	0,800	0,810
ТТР ₂	2015	0,300	0,290	0,360	0,360	0,360
	2016	0,210	0,180	0,170	0,210	0,210
	2017	0,180	0,160	0,180	0,200	0,190
ТТР ₃	2015	12,936	1,885	2,764	1,481	8,121
	2016	9,929	3,192	1,810	1,390	6,389
	2017	14,050	2,060	3,000	28,154	10,650
ТТР ₄	2015	24,293	85,940	25,748	37,802	33,547
	2016	28,960	107,978	38,334	49,422	43,565
	2017	32,565	104,642	34,120	93,746	55,496
ТТР ₅	2015	0,293	1,063	0,289	0,290	0,304
	2016	0,345	0,424	0,401	0,356	0,379
	2017	0,449	0,370	0,459	0,414	0,483
ОР ₁	2015	0,045	0,045	0,048	0,012	0,012
	2016	0,064	0,031	0,042	0,047	0,021
	2017	0,678	0,543	0,731	0,761	0,687
ОР ₂	2015	0,328	0,345	0,451	0,316	0,345
	2016	0,654	0,605	0,724	0,754	0,621
	2017	0,678	0,543	0,731	0,761	0,687
ОР ₃	2015	4,800	4,300	3,900	3,100	3,600
	2016	4,500	4,800	4,900	2,800	4,100
	2017	4,000	5,000	4,000	4,000	5,000
ОР ₄	2015	4,500	4,800	4,900	2,800	4,100
	2016	4,800	4,300	3,900	3,100	3,600
	2017	0,740	0,570	0,810	0,630	0,620
ОР ₅	2015	3,900	3,600	4,700	3,100	4,100
	2016	4,600	3,900	4,300	3,500	4,800
	2017	4,900	3,800	4,800	4,200	4,500

Таблиця 3.7

Стандартизовані значення показників для розрахунку конкурентного
потенціалу підприємств для ресторанів

Умовні позначення	ε_i	β_i^N	Роки	ТОВ «Фамілія»	ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	ТОВ «Інтерфуд-Харків»	ТОВ «Кардим»	ТОВ «АРТ Експо»	ПП «Фірма «Ромул 4»
FP ₁	0,311	2,84	2015	0,332	0,724	0,570	1,000	1,000	1,000
		3,03	2016	0,563	0,679	0,666	1,000	1,000	1,000
		3,46	2017	1,000	0,708	0,472	0,450	1,000	0,480
FP ₂	0,117	37,20	2015	0,100	0,399	1,000	0,168	0,068	0,626
		53,48	2016	0,097	0,443	1,000	0,240	0,068	0,564
		66,62	2017	0,130	0,392	1,000	0,215	0,064	0,602
FP ₃	0,231	0,50	2015	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		0,50	2016	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		0,50	2017	1,000	1,000	1,000	0,856	1,000	1,000
FP ₄	0,148	0,80	2015	0,007	0,022	0,021	0,023	1,000	0,032
		0,40	2016	0,028	0,070	0,072	0,109	0,638	0,125
		0,52	2017	0,153	0,077	0,053	0,051	0,922	0,034
FP ₅	0,193	1,50	2015	0,883	1,000	1,000	0,723	0,244	1,000
		1,50	2016	0,849	1,000	1,000	0,766	0,220	1,000
		1,50	2017	0,764	1,000	0,984	1,000	0,206	1,000
VP ₁	0,197	177,67	2015	0,444	1,000	0,000	0,000	1,000	0,081
		163,41	2016	0,432	1,000	0,186	0,075	1,000	0,169
		155,14	2017	0,670	1,000	0,157	0,067	1,000	0,099
VP ₂	0,316	0,18	2015	0,018	0,037	0,060	1,000	0,017	1,000
		2,57	2016	0,391	0,284	0,202	0,347	0,356	0,389
		195,26	2017	1,000	1,000	0,664	0,005	0,922	0,005
VP ₃	0,243	0,07	2015	0,857	0,571	0,286	1,000	0,857	0,429
		0,06	2016	0,667	0,500	0,333	1,000	0,167	0,833
		0,07	2017	0,429	0,714	0,429	0,714	0,286	0,429
VP ₄	0,135	4,50	2015	1,000	0,367	1,000	0,221	0,301	0,585
		4,50	2016	1,000	0,684	1,000	0,237	0,125	0,554
		4,50	2017	1,000	0,658	1,000	0,227	0,099	0,750
VP ₅	0,109	40,02	2015	0,183	0,053	0,335	0,800	1,000	0,097
		78,64	2016	0,296	0,044	0,355	1,000	1,000	0,105
		100,88	2017	1,000	0,050	0,300	1,000	0,551	0,027
MP ₁	0,182	21,84	2015	0,193	0,811	0,173	0,237	1,000	0,518
		28,30	2016	0,257	0,530	0,232	0,307	1,000	0,707
		39,04	2017	0,853	0,495	0,130	0,110	1,000	0,123
MP ₂	0,136	5,00	2015	1,000	0,864	1,000	1,000	1,000	0,830
		5,00	2016	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		5,00	2017	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
MP ₃	0,146	5,00	2015	0,128	0,118	0,124	0,084	0,142	0,092
		5,00	2016	0,152	0,122	0,128	0,086	0,144	0,094
		5,00	2017	0,158	0,124	0,138	0,090	0,148	0,102
MP ₄	0,165	5,00	2015	0,780	0,740	0,740	0,620	0,720	0,580
		5,00	2016	0,940	0,760	0,780	0,640	0,980	0,740
		5,00	2017	1,000	0,980	0,940	0,840	1,000	0,860
MP ₅	0,225	12,39	2015	1,000	0,605	1,000	0,106	1,000	0,614
		11,99	2016	1,000	0,986	1,000	0,198	1,000	1,000
		18,24	2017	1,000	0,803	0,594	0,062	1,000	0,227
MP ₆	0,146	1,00	2015	0,645	0,632	0,645	0,412	0,596	0,549
		1,00	2016	0,798	0,687	0,616	0,501	0,774	0,514
		1,00	2017	0,967	0,818	0,804	0,816	0,822	0,929
IP ₁	0,20	1,00	2015	0,887	0,712	0,618	0,836	0,564	0,772
		1,00	2016	0,798	0,687	0,616	0,501	0,774	0,514
		1,00	2017	0,967	0,818	0,804	0,816	0,822	0,929
IP ₂	0,15	1,00	2015	0,645	0,632	0,645	0,412	0,596	0,549
		1,00	2016	0,874	0,621	0,521	0,832	0,521	0,782
		1,00	2017	0,871	0,657	0,621	0,824	0,587	0,786
IP ₃	0,16	1,00	2015	0,215	0,185	0,198	0,321	0,224	0,235
		1,00	2016	0,245	0,165	0,214	0,235	0,238	0,198
		1,00	2017	0,324	0,157	0,321	0,324	0,246	0,214
IP ₄	0,14	1,00	2015	0,874	0,621	0,521	0,832	0,521	0,782
		1,00	2016	0,871	0,657	0,621	0,824	0,587	0,786
		1,00	2017	0,887	0,712	0,618	0,836	0,564	0,772

Закінчення табл.3.7

Умовні позначення	ε_i	β_i^N	Роки	ТОВ «Фамілія»	ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	ТОВ «Інтерфуд-Харків»	ТОВ «Кардим»	ТОВ «АРТ Експо»	ПП «Фірма «Ромул 4»
ІР ₅	0,15	1,00	2015	0,645	0,632	0,645	0,412	0,596	0,549
		1,00	2016	0,887	0,712	0,618	0,836	0,564	0,772
		1,00	2017	0,887	0,712	0,618	0,836	0,564	0,772
ІР ₆	0,20	5,00	2015	0,900	0,760	0,560	0,640	0,720	0,520
		5,00	2016	0,980	0,940	0,540	0,720	0,920	0,760
		5,00	2017	1,000	0,960	0,660	0,860	0,980	0,840
ТТР ₁	0,28	0,80	2015	0,875	0,975	0,788	0,813	0,975	0,988
		0,80	2016	0,900	0,888	0,913	0,900	1,000	1,000
		0,80	2017	0,975	0,988	0,975	1,000	1,000	1,000
ТТР ₂	0,25	0,46	2015	0,652	0,478	0,804	0,761	0,478	0,457
		0,29	2016	0,966	1,000	0,931	0,966	0,690	0,655
		0,23	2017	0,957	0,913	0,957	0,870	0,826	0,739
ТТР ₃	0,14	16,03	2015	0,638	1,000	0,758	0,516	0,307	1,000
		15,22	2016	0,623	1,000	0,734	0,374	0,382	1,000
		22,19	2017	0,347	1,000	0,458	0,154	1,000	1,000
ТТР ₄	0,21	1,00	2015	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2016	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2017	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
ТТР ₅	0,14	1,00	2015	0,559	0,290	1,000	1,000	0,223	0,874
		1,00	2016	0,586	0,343	0,767	0,891	0,154	0,784
		1,00	2017	0,490	0,317	0,805	0,906	0,116	0,867
ОР ₁	0,121	1,00	2015	0,798	0,687	0,616	0,501	0,774	0,514
		1,00	2016	0,967	0,818	0,804	0,816	0,822	0,929
		1,00	2017	0,871	0,657	0,621	0,824	0,587	0,786
ОР ₂	0,104	1,00	2015	0,324	0,157	0,321	0,324	0,246	0,214
		1,00	2016	0,874	0,621	0,521	0,832	0,521	0,782
		1,00	2017	0,871	0,657	0,621	0,824	0,587	0,786
ОР ₃	0,196	5,00	2015	0,900	0,960	0,660	0,640	0,680	0,820
		5,00	2016	0,960	0,940	0,880	0,820	0,700	0,840
		5,00	2017	1,000	0,900	0,960	0,860	0,800	0,940
ОР ₄	0,282	1,00	2015	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2016	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2017	0,790	0,620	0,690	0,450	0,740	0,510
ОР ₅	0,297	5,00	2015	0,920	0,760	0,660	0,780	0,740	0,740
		5,00	2016	0,920	0,960	0,780	0,920	0,860	0,840
		5,00	2017	0,920	1,000	0,960	0,960	0,920	0,940

Таблиця 3.8

Стандартизовані значення показників для конкурентного потенціалу для кафе

Умовні позначення	ε_i	β_i^N	Роки	ТОВ «Рітордо»	ТОВ «Брускердо»	ТОВ «Ресторация номер один»	ТОВ «Брінпрофіт»	ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»
FP ₁	0,311	2,84	2015	0,452	0,618	0,280	0,865	1,000
		3,03	2016	0,628	0,577	0,477	1,000	0,117
		3,46	2017	0,388	0,029	0,887	1,000	0,097
FP ₂	0,117	37,20	2015	0,876	0,521	1,000	1,000	1,000
		53,48	2016	0,751	0,856	0,872	1,000	1,000
		66,62	2017	0,682	0,931	1,000	1,000	1,000
FP ₃	0,231	0,50	2015	0,284	0,526	1,000	1,000	1,000
		0,50	2016	0,760	0,885	1,000	0,743	1,000
		0,50	2017	0,735	0,847	1,000	0,834	1,000
FP ₄	0,148	0,80	2015	0,283	0,119	0,042	0,227	0,220
		0,40	2016	0,380	0,254	0,166	0,786	0,039
		0,52	2017	0,211	0,015	0,358	0,719	0,035
FP ₅	0,193	1,50	2015	0,820	1,000	0,911	0,304	1,000
		1,50	2016	0,857	1,000	0,761	0,287	1,000
		1,50	2017	0,766	0,220	0,984	1,000	0,716
VP ₁	0,197	177,67	2015	1,000	1,000	1,000	1,000	0,030
		163,41	2016	0,961	1,000	1,000	1,000	0,232
		155,14	2017	0,769	0,873	0,808	1,000	0,227
VP ₂	0,316	0,18	2015	0,094	0,138	0,059	0,203	0,427
		2,57	2016	1,000	1,000	0,235	1,000	0,953
		195,26	2017	1,000	1,000	0,276	1,000	0,469
VP ₃	0,243	0,07	2015	0,857	0,571	0,571	0,857	0,714
		0,06	2016	0,333	0,500	0,667	1,000	0,500
		0,07	2017	1,000	0,857	0,857	0,571	0,286
VP ₄	0,135	4,50	2015	0,461	0,147	0,795	0,432	1,000
		4,50	2016	0,574	0,364	0,691	0,301	1,000
		4,50	2017	0,564	0,567	0,878	0,310	1,000
VP ₅	0,109	40,02	2015	0,218	0,396	0,092	1,000	0,976
		78,64	2016	0,262	0,286	0,111	1,000	0,045
		100,88	2017	0,237	0,024	0,341	1,000	0,041
MP ₁	0,182	21,84	2015	0,442	0,806	0,324	1,000	0,778
		28,30	2016	0,432	0,476	0,343	1,000	0,043
		39,04	2017	0,188	0,015	0,443	1,000	0,029
MP ₂	0,136	5,00	2015	0,602	0,630	0,336	0,406	0,378
		5,00	2016	0,570	0,616	0,402	0,472	0,430
		5,00	2017	0,686	0,704	0,472	0,410	0,436
MP ₃	0,146	5,00	2015	0,086	0,066	0,090	0,076	0,082
		5,00	2016	0,092	0,070	0,094	0,084	0,094
		5,00	2017	0,090	0,076	0,092	0,088	0,102
MP ₄	0,165	5,00	2015	0,520	0,340	0,560	0,740	0,560
		5,00	2016	0,580	0,360	0,700	0,940	0,540
		5,00	2017	0,540	0,500	0,780	0,960	0,740
MP ₅	0,225	12,39	2015	0,414	0,240	0,524	1,000	1,000
		11,99	2016	0,674	0,471	0,645	1,000	0,231
		18,24	2017	0,262	0,021	0,958	0,874	0,154
MP ₆	0,146	1,00	2015	0,028	0,025	0,025	0,016	0,012
		1,00	2016	0,017	0,018	0,032	0,018	0,024
		1,00	2017	0,027	0,012	0,035	0,021	0,032
IP ₁	0,20	1,00	2015	0,563	0,621	0,632	0,645	0,815
		1,00	2016	0,017	0,018	0,032	0,018	0,024
		1,00	2017	0,027	0,012	0,035	0,021	0,032
IP ₂	0,15	1,00	2015	0,028	0,025	0,025	0,016	0,012
		1,00	2016	0,594	0,612	0,559	0,637	0,624
		1,00	2017	0,611	0,618	0,621	0,641	0,722
IP ₃	0,16	1,00	2015	0,214	0,187	0,132	0,137	0,219
		1,00	2016	0,243	0,163	0,125	0,145	0,325
		1,00	2017	0,314	0,215	0,134	0,218	0,212
IP ₄	0,14	1,00	2015	0,594	0,612	0,559	0,637	0,624
		1,00	2016	0,611	0,618	0,621	0,641	0,722
		1,00	2017	0,563	0,621	0,632	0,645	0,815
IP ₅	0,15	1,00	2015	0,028	0,025	0,025	0,016	0,012
		1,00	2016	0,563	0,621	0,632	0,645	0,815
		1,00	2017	0,563	0,621	0,632	0,645	0,815

Закінчення табл.3.8

Умовні позначення	ε_i	β_i^N	Роки	ТОВ «Рітордо»	ТОВ «Брускердо»	ТОВ «Ресторация номер один»	ТОВ «Брінпрофіт»	ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»
IP ₆	0,20	5,00	2015	0,540	0,580	0,720	0,840	0,960
		5,00	2016	0,760	0,540	0,960	0,940	0,720
		5,00	2017	0,720	0,560	0,760	0,980	0,940
ТТР ₁	0,28	0,80	2015	0,675	0,725	0,850	1,000	0,875
		0,80	2016	1,000	0,988	0,975	0,988	0,975
		0,80	2017	1,000	1,000	0,988	0,963	1,000
ТТР ₂	0,25	0,46	2015	1,000	0,913	0,696	0,435	0,652
		0,29	2016	0,621	0,724	0,759	0,724	0,759
		0,23	2017	0,783	0,826	0,913	1,000	0,565
ТТР ₃	0,14	16,03	2015	0,867	0,352	1,000	0,568	0,772
		15,22	2016	0,637	0,390	0,893	0,385	0,799
		22,19	2017	0,789	0,440	1,000	0,077	0,304
ТТР ₄	0,21	1,00	2015	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2016	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2017	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
ТТР ₅	0,14	1,00	2015	0,333	0,249	0,281	0,206	0,950
		1,00	2016	0,389	0,324	0,372	0,271	0,725
		1,00	2017	0,456	0,425	0,444	0,266	0,740
OP ₁	0,121	1,00	2015	0,017	0,018	0,032	0,018	0,024
		1,00	2016	0,027	0,012	0,035	0,021	0,032
		1,00	2017	0,611	0,618	0,621	0,641	0,722
OP ₂	0,104	1,00	2015	0,314	0,215	0,134	0,218	0,212
		1,00	2016	0,594	0,612	0,559	0,637	0,624
		1,00	2017	0,611	0,618	0,621	0,641	0,722
OP ₃	0,196	5,00	2015	0,780	0,760	0,860	0,800	0,920
		5,00	2016	0,840	0,820	0,960	0,820	0,980
		5,00	2017	0,860	0,640	0,940	0,860	0,960
OP ₄	0,282	1,00	2015	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2016	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2017	0,450	0,380	0,460	0,440	0,510
OP ₅	0,297	5,00	2015	0,820	0,380	0,620	0,660	0,620
		5,00	2016	0,820	0,560	0,940	0,920	0,720
		5,00	2017	0,620	0,560	0,960	0,940	0,760

Таблиця 3.9

Стандартизовані значення показників для розрахунку конкурентного потенціалу для барів

Умовні позначення	ε_i	β_i^N	Роки	ТОВ «Матонарді»	ТОВ «Комунікації і Комфорт»	ТОВ «Харків Ресторация»	ТОВ «Кростінді»	ТОВ «Полендора»
FP ₁	0,311	2,84	2015	0,338	0,066	0,568	0,374	0,172
		3,03	2016	0,874	0,122	0,813	0,227	0,243
		3,46	2017	0,367	0,405	1,000	1,000	0,528
FP ₂	0,117	37,20	2015	0,653	1,000	0,692	1,000	0,902
		53,48	2016	0,542	1,000	0,717	0,924	0,815
		66,62	2017	0,489	1,000	0,512	1,000	0,833
FP ₃	0,231	0,50	2015	0,761	1,000	0,342	0,779	1,000
		0,50	2016	1,000	1,000	0,383	1,000	1,000
		0,50	2017	1,000	1,000	0,877	0,564	1,000
FP ₄	0,148	0,80	2015	0,096	0,003	0,349	0,144	0,017
		0,40	2016	0,428	0,011	1,000	0,224	0,075
		0,52	2017	0,165	0,033	0,716	1,000	0,170
FP ₅	0,193	1,50	2015	0,618	1,000	0,789	0,229	1,000
		1,50	2016	0,724	1,000	0,683	0,228	1,000
		1,50	2017	1,000	1,000	0,680	0,198	1,000
VP ₁	0,197	177,67	2015	1,000	0,000	1,000	1,000	1,000
		163,41	2016	1,000	0,831	0,915	1,000	1,000
		155,14	2017	0,791	1,000	0,758	0,911	0,691
VP ₂	0,316	0,18	2015	1,000	0,313	0,073	0,163	0,023
		2,57	2016	1,000	1,000	1,000	1,000	0,386
		195,26	2017	0,703	0,445	0,383	0,818	1,000
VP ₃	0,243	0,07	2015	0,286	0,286	0,286	0,571	0,429
		0,06	2016	0,667	0,167	0,500	0,833	0,333
		0,07	2017	0,429	0,143	0,286	0,571	0,429
VP ₄	0,135	4,50	2015	0,783	1,000	0,334	0,457	0,260
		4,50	2016	1,000	0,584	0,455	0,979	0,455
		4,50	2017	0,788	0,347	0,666	0,675	0,536
VP ₅	0,109	40,02	2015	0,123	0,272	1,000	1,000	0,146
		78,64	2016	0,245	0,203	1,000	0,778	0,184
		100,88	2017	0,175	0,735	1,000	0,537	0,649
MP ₁	0,182	21,84	2015	0,375	0,020	0,639	0,420	0,184
		28,30	2016	0,678	0,077	0,542	0,171	0,171
		39,04	2017	0,181	0,243	0,561	0,654	0,243
MP ₂	0,136	5,00	2015	0,270	0,708	0,308	0,264	0,250
		5,00	2016	0,296	0,570	0,388	0,314	0,408
		5,00	2017	0,308	0,330	0,370	0,284	0,424
MP ₃	0,146	5,00	2015	0,136	0,098	0,138	0,114	0,112
		5,00	2016	0,144	0,106	0,156	0,122	0,118
		5,00	2017	0,148	0,114	0,162	0,126	0,124
MP ₄	0,165	5,00	2015	0,380	0,640	0,360	0,560	0,620
		5,00	2016	0,560	0,420	0,420	0,360	0,580
		5,00	2017	0,620	0,520	0,440	0,420	0,580
MP ₅	0,225	12,39	2015	0,597	0,048	0,434	0,390	0,097
		11,99	2016	1,000	0,122	0,671	0,454	0,212
		18,24	2017	0,352	0,208	0,921	1,000	0,320
MP ₆	0,146	1,00	2015	0,015	0,025	0,012	0,008	0,024
		1,00	2016	0,045	0,045	0,048	0,012	0,012
		1,00	2017	0,064	0,031	0,042	0,047	0,021
IP ₁	0,20	1,00	2015	0,681	0,571	0,738	0,784	0,625
		1,00	2016	0,045	0,045	0,048	0,012	0,012
		1,00	2017	0,064	0,031	0,042	0,047	0,021
IP ₂	0,15	1,00	2015	0,015	0,025	0,012	0,008	0,024
		1,00	2016	0,654	0,605	0,724	0,754	0,621
		1,00	2017	0,678	0,543	0,731	0,761	0,687
IP ₃	0,16	1,00	2015	0,318	0,312	0,245	0,236	0,251
		1,00	2016	0,321	0,216	0,321	0,312	0,312
		1,00	2017	0,328	0,345	0,451	0,316	0,345
IP ₄	0,14	1,00	2015	0,654	0,605	0,724	0,754	0,621
		1,00	2016	0,678	0,543	0,731	0,761	0,687
		1,00	2017	0,681	0,571	0,738	0,784	0,625
IP ₅	0,15	1,00	2015	0,015	0,025	0,012	0,008	0,024
		1,00	2016	0,681	0,571	0,738	0,784	0,625
		1,00	2017	0,681	0,571	0,738	0,784	0,625

Закінчення табл.3.9

Умовні позначення	ε_i	β_i^N	Роки	ТОВ «Матонарді»	ТОВ «Комунікації і Комфорт»	ТОВ «Харків Ресторація»	ТОВ «Кростінді»	ТОВ «Полендора»
IP ₆	0,20	5,00	2015	0,820	0,740	0,980	0,760	0,920
		5,00	2016	0,900	0,780	0,840	0,800	0,960
		5,00	2017	0,940	0,800	0,920	0,740	1,000
ТТР ₁	0,28	0,80	2015	0,875	0,888	0,800	0,800	0,800
		0,80	2016	0,988	1,000	1,000	0,988	0,988
		0,80	2017	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
ТТР ₂	0,25	0,46	2015	0,652	0,630	0,783	0,783	0,783
		0,29	2016	0,724	0,621	0,586	0,724	0,724
		0,23	2017	0,783	0,696	0,783	0,870	0,826
ТТР ₃	0,14	16,03	2015	0,807	0,118	0,172	0,092	0,507
		15,22	2016	0,652	0,210	0,119	0,091	0,420
		22,19	2017	0,633	0,093	0,135	1,000	0,480
ТТР ₄	0,21	1,00	2015	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2016	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2017	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
ТТР ₅	0,14	1,00	2015	0,293	1,000	0,289	0,290	0,304
		1,00	2016	0,345	0,424	0,401	0,356	0,379
		1,00	2017	0,449	0,370	0,459	0,414	0,483
OP ₁	0,121	1,00	2015	0,045	0,045	0,048	0,012	0,012
		1,00	2016	0,064	0,031	0,042	0,047	0,021
		1,00	2017	0,678	0,543	0,731	0,761	0,687
OP ₂	0,104	1,00	2015	0,328	0,345	0,451	0,316	0,345
		1,00	2016	0,654	0,605	0,724	0,754	0,621
		1,00	2017	0,678	0,543	0,731	0,761	0,687
OP ₃	0,196	5,00	2015	0,960	0,860	0,780	0,620	0,720
		5,00	2016	0,900	0,960	0,980	0,560	0,820
		5,00	2017	0,800	1,000	0,800	0,800	1,000
OP ₄	0,282	1,00	2015	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2016	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
		1,00	2017	0,740	0,570	0,810	0,630	0,620
OP ₅	0,297	5,00	2015	0,780	0,720	0,940	0,620	0,820
		5,00	2016	0,920	0,780	0,860	0,700	0,960
		5,00	2017	0,980	0,760	0,960	0,840	0,900

Таблиця 3.10

Результуюча матриця парних порівнянь для визначення вагомості локальних складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства

Локальні потенціали	FP	VP	MP	IP	OP	ТТР	Визначення власного вектору	Вага і-ї складової	Визначення вектору пріоритетів
FP	1	2	4	3	2	2	2,14	0,31	2,13
VP	0,50	1	3	2	3	4	1,82	0,26	1,65
MP	0,25	0,33	1	3	2	3	1,07	0,15	1,06
IP	0,33	0,50	0,33	1	3	3	0,89	0,13	0,87
OP	0,50	0,33	0,50	0,33	1	3	0,66	0,09	0,63
ТТР	0,50	0,25	0,33	0,33	0,33	1	0,41	0,06	0,40
Всього							6,99	1,00	6,33
Випадковий індекс									1,24
Індекс узгодженості									0,067
Відношення узгодженості									0,054

Таблиця 3.11

Результуюча матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників фінансового потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники FP	FP ₁	FP ₂	FP ₃	FP ₄	FP ₅	Визначення власного вектору	Вага i-ї складової	Визначення вектору пріоритетів
FP ₁	1	2	0,5	3	2	1,43	0,26	1,51
FP ₂	0,50	1	2	3	2	1,43	0,26	1,42
FP ₃	2,00	0,50	1	3	1/2	1,08	0,20	1,18
FP ₄	0,33	0,33	0,33	1	1/3	0,42	0,08	0,38
FP ₅	0,50	0,50	2,00	3,00	1	1,08	0,20	1,09
Всього						5,45	1,00	5,59
Випадковий індекс								1,12
Індекс узгодженості								0,148
Відношення узгодженості								0,132

Таблиця 3.12

Результуюча матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників маркетингового потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники MP	MP ₁	MP ₂	MP ₃	MP ₄	MP ₅	MP ₆	Визначення власного вектору	Вага i-ї складової	Визначення вектору пріоритетів
MP ₁	1	2	0,5	3	2	2	1,51	0,23	1,61
MP ₂	0,50	1	2	3	2	1/2	1,20	0,18	1,35
MP ₃	2,00	0,5	1	3	1/2	1/2	0,95	0,15	1,50
MP ₄	0,33	0,33	0,33	1	0,33	1/3	0,40	0,06	0,33
MP ₅	0,50	0,500	2,00	3	1	0,5	0,95	0,15	0,80
MP ₆	0,50	2,00	2,00	3,00	2	1	1,51	0,23	1,19
Сумма							6,53	1,00	6,78
Випадковий індекс								1,24	
Індекс узгодженості								0,156	
Відношення узгодженості								0,126	

Таблиця 3.13

Результуюча матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників виробничого потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники VP	VP ₁	FP ₂	FP ₃	FP ₄	FP ₅	Визначення власного вектору	Вага i-ї складової	Визначення вектору пріоритетів
VP ₁	1	3	3	2	2	2,05	0,37	2,03
VP ₂	0,33	1	2,00	2	3	1,32	0,24	1,50
VP ₃	0,33	0,5	1	2	2	0,92	0,17	0,97
VP ₄	0,50	0,5	0,50	1	0,50	0,57	0,10	0,54
VP ₅	0,5	0,333	0,50	2	1	0,70	0,13	0,67
Всього						5,56	1,00	5,71
Випадковий індекс								1,12
Індекс узгодженості								0,178
Відношення узгодженості								0,159

Таблиця 3.14

Результуюча матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників інноваційного потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники ІР	ІР ₁	ІР ₂	ІР ₃	ІР ₄	ІР ₅	ІР ₆	Визначення власного вектору	Вага і-ї складової	Визначення вектору пріоритетів
ІР ₁	1	2	3	4	2	2	2,14	0,30	2,09
ІР ₂	0,50	1	2	3	3	4	1,82	0,26	1,61
ІР ₃	0,33	0,50	1	3	2	3	1,20	0,17	1,10
ІР ₄	0,25	0,33	0,33	1	3	3	0,79	0,11	0,79
ІР ₅	0,50	0,33	0,50	0,33	1	3	0,66	0,09	0,63
ІР ₆	0,50	0,25	0,33	0,33	0,33	1	0,41	0,06	0,40
Всього							7,02	1,00	6,22
							Випадковий індекс		1,24
							Індекс узгодженості		0,045
							Відношення узгодженості		0,036

Таблиця 3.15

Результуюча матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників організаційного потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники ОР	ОР ₁	ОР ₂	ОР ₃	ОР ₄	ОР ₅	Визначення власного вектору	Вага і-ї складової	Визначення вектору пріоритетів	
ОР ₁	1	2	2	3	3	2,05	0,36	1,85	
ОР ₂	0,50	1	2	2	3	1,43	0,25	1,30	
ОР ₃	0,50	0,50	1	2	3	1,08	0,19	0,99	
ОР ₄	0,33	0,50	0,50	1	2	0,70	0,12	0,63	
ОР ₅	0,33	0,50	0,33	0,50	1	0,49	0,08	0,45	
Всього						5,75	1,00	5,22	
							Випадковий індекс		1,12
							Індекс узгодженості		0,055
							Відношення узгодженості		0,049

Таблиця 3.16

Результуюча матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників техніко-технологічного потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники ТТР	ТТР ₁	ТТР ₂	ТТР ₃	ТТР ₄	ТТР ₅	Визначення власного вектору	Вага і-ї складової	Визначення вектору пріоритетів	
ТТР ₁	1	2	0,5	3	2	1,43	0,27	1,51	
ТТР ₂	0,50	1	2	3	2	1,43	0,27	1,41	
ТТР ₃	2,00	0,50	1	3	0,5	1,08	0,20	1,20	
ТТР ₄	0,33	0,33	0,33	1	0,333	0,42	0,08	0,38	
ТТР ₅	0,50	0,33	2,00	3,00	1	1,00	0,19	1,05	
Всього						5,36	1,00	5,54	
							Випадковий індекс		1,12
							Індекс узгодженості		0,136
							Відношення узгодженості		0,121

Таблиця 3.17

Агрегована матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників фінансового потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники FP	Значення респондентів (R)										Узагальнена оцінка
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
FP ₁	0,36	0,28	0,29	0,31	0,29	0,27	0,32	0,34	0,35	0,3	0,311
FP ₂	0,09	0,14	0,14	0,12	0,13	0,11	0,06	0,12	0,12	0,14	0,117
FP ₃	0,25	0,22	0,22	0,21	0,25	0,27	0,24	0,2	0,22	0,23	0,231
FP ₄	0,12	0,15	0,13	0,16	0,15	0,14	0,19	0,15	0,13	0,16	0,148
FP ₅	0,18	0,21	0,22	0,2	0,18	0,21	0,19	0,19	0,18	0,17	0,193
<i>Відношення узгодженості</i>	0,07	0,06	0,03	0,02	0,09	0,09	0,05	0,05	0,04	0,07	

Таблиця 3.18

Агрегована матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників маркетингового потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники MP	Значення респондентів (R)										Узагальнена оцінка
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
MP ₁	0,18	0,17	0,19	0,16	0,18	0,19	0,2	0,2	0,18	0,17	0,182
MP ₂	0,1	0,12	0,15	0,13	0,15	0,15	0,12	0,14	0,15	0,15	0,136
MP ₃	0,14	0,16	0,15	0,14	0,16	0,13	0,14	0,15	0,14	0,15	0,146
MP ₄	0,1	0,09	0,1	0,15	0,24	0,24	0,26	0,1	0,13	0,24	0,165
MP ₅	0,34	0,3	0,26	0,28	0,11	0,16	0,14	0,26	0,26	0,14	0,225
MP ₆	0,14	0,16	0,15	0,14	0,16	0,13	0,14	0,15	0,14	0,15	0,146
<i>Відношення узгодженості</i>	0,07	0,06	0,07	0,04	0,08	0,03	0,05	0,08	0,07	0,10	

Таблиця 3.19

Агрегована матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників виробничого потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники VP	Значення респондентів (R)										Узагальнена оцінка
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
VP ₁	0,18	0,2	0,19	0,21	0,22	0,17	0,22	0,17	0,21	0,2	0,197
VP ₂	0,34	0,29	0,29	0,34	0,33	0,32	0,28	0,33	0,3	0,34	0,316
VP ₃	0,27	0,23	0,26	0,23	0,24	0,27	0,25	0,23	0,22	0,23	0,243
VP ₄	0,12	0,16	0,14	0,11	0,12	0,11	0,14	0,16	0,15	0,14	0,135
VP ₅	0,09	0,12	0,12	0,11	0,09	0,13	0,11	0,11	0,12	0,09	0,109
<i>Відношення узгодженості</i>	0,02	0,08	0,09	0,10	0,04	0,02	0,02	0,06	0,10	0,07	

Таблиця 3.20

Агрегована матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників інноваційного потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники IP	Значення респондентів (R)										Узагальнена оцінка	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
IP ₁	0,18	0,26	0,27	0,21	0,21	0,15	0,16	0,27	0,18	0,09	0,26	0,20
IP ₂	0,10	0,18	0,19	0,17	0,10	0,23	0,18	0,12	0,10	0,15	0,14	0,15
IP ₃	0,16	0,11	0,12	0,17	0,18	0,14	0,19	0,16	0,17	0,16	0,17	0,16
IP ₄	0,12	0,16	0,15	0,13	0,15	0,07	0,12	0,15	0,18	0,12	0,16	0,14
IP ₅	0,19	0,11	0,08	0,15	0,17	0,18	0,17	0,08	0,16	0,23	0,17	0,15
IP ₆	0,25	0,18	0,19	0,17	0,19	0,23	0,18	0,22	0,21	0,25	0,10	0,20
<i>Відношення узгодженості</i>	0,01	0,06	0,04	0,02	0,08	0,19	0,09	0,08	0,03	0,16	0,13	

Таблиця 3.21

Агрегована матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників організаційного потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники ОР	Значення респондентів (R)										Узагальнена оцінка
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
ОР ₁	0,11	0,13	0,12	0,12	0,11	0,14	0,14	0,1	0,13	0,11	0,121
ОР ₂	0,08	0,09	0,11	0,09	0,12	0,11	0,12	0,11	0,09	0,12	0,104
ОР ₃	0,19	0,21	0,11	0,21	0,2	0,19	0,19	0,21	0,23	0,22	0,196
ОР ₄	0,27	0,26	0,36	0,3	0,27	0,29	0,27	0,27	0,27	0,26	0,282
ОР ₅	0,35	0,31	0,3	0,28	0,3	0,27	0,28	0,31	0,28	0,29	0,297
<i>Відношення узгодженості</i>	0,06	0,02	0,06	0,04	0,04	0,05	0,04	0,07	0,02	0,03	

Таблиця 3.22

Агрегована матриця парних порівнянь для оцінки вагомості часткових показників техніко-технологічного потенціалу для оцінки впливу на конкурентний потенціал підприємств ресторанного господарства

Часткові показники ТТР	Значення респондентів (R)										Узагальнена оцінка
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
ТТР ₁	0,24	0,3	0,3	0,25	0,3	0,26	0,3	0,2	0,37	0,29	0,28
ТТР ₂	0,27	0,3	0,2	0,25	0,15	0,18	0,38	0,27	0,19	0,26	0,25
ТТР ₃	0,11	0,08	0,11	0,15	0,15	0,19	0,17	0,12	0,14	0,19	0,14
ТТР ₄	0,23	0,17	0,22	0,21	0,28	0,26	0,15	0,27	0,17	0,14	0,21
ТТР ₅	0,15	0,15	0,17	0,14	0,12	0,11		0,14	0,13	0,12	0,14
<i>Відношення узгодженості</i>	0,03	0,01	0,08	0,12	0,11	0,02	0,03	0,01	0,04	0,09	

Таблиця 3.23

Агрегована матриця парних порівнянь для оцінки вагомості локальних структурних складових конкурентного потенціалу підприємств ресторанного господарства

Локальні потенціали	Значення респондентів (R)										Узагальнена оцінка
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	
FP	0,24	0,3	0,25	0,15	0,05	0,16	0,3	0,15	0,17	0,23	0,20
VP	0,25	0,18	0,2	0,17	0,15	0,15	0,06	0,33	0,14	0,2	0,18
MP	0,11	0,08	0,12	0,15	0,16	0,04	0,15	0,11	0,17	0,13	0,12
IP	0,08	0,14	0,1	0,21	0,4	0,3	0,15	0,09	0,15	0,13	0,18
OP	0,13	0,1	0,11	0,17	0,07	0,17	0,17	0,12	0,2	0,18	0,14
TPP	0,19	0,20	0,22	0,15	0,17	0,18	0,17	0,20	0,17	0,13	0,18
<i>Відношення узгодженості</i>	<i>0,11</i>	<i>0,09</i>	<i>0,02</i>	<i>0,05</i>	<i>0,08</i>	<i>0,03</i>	<i>0,06</i>	<i>0,13</i>	<i>0,07</i>	<i>0,04</i>	

ДОДАТОК К

Визначення стадії життєвого циклу підприємств ресторанного господарства

Таблиця К.1

Вихідні данні для визначення стадії життєвого циклу підприємств ресторанного господарства

Групи	Назва підприємства	τ^{PL}	τ^{PL}	τ^{PL}	τ^{DZ}	τ^{DZ}	τ^{DZ}
		2015	2016	2017	2015	2016	2017
Ресторани	ТОВ «Фамілія»	490,80	643,10	1 325,00	6,80	12,10	20,90
	ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	2 001,30	2 956,70	3 387,70	209,20	114,80	161,50
	ТОВ «Інтерфуд-Харків»	-436,00	2 017,20	1 914,30	47,00	34,00	41,00
	ТОВ «Кардим»	-615,70	350,48	335,02	2 726,60	2 710	2 273,30
	ТОВ «АРТ Експо»	1 264,80	1 800,10	1 923,60	191,10	359,60	479,70
	ПП «Фірма «Ромул 4»	146,40	326,50	266,60	4,00	15,80	170,50
Кафе	ТОВ «Рітордо»	1 195,50	1 350,60	1 359,20	372,50	418,10	576,70
	ТОВ «Брускердо»	726,70	1 547,30	1 783,60	457,90	408,40	426,70
	ТОВ «Ресторація номер один»	1 894,00	1 905,70	2 692,10	264,10	212,80	546,40
	ТОВ «Брінпрофіт»	2 441,80	3 616,10	5 512,50	186,10	351,90	355,20
	ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	206,00	1 857,00	2 173,00	601,00	696,00	950,00
Бари	ТОВ «Матонарді»	1 030,40	1 138,00	1 076,70	142,50	103,00	139,20
	ТОВ «Комунікації і Комфорт»	-271,10	3 109,10	3 298,20	19,00	31,10	55,70
	ТОВ «Харків Ресторация»	1 189,90	1 493,20	1 198,80	446,00	606,10	521,70
	ТОВ «Кростінді»	1 342,40	1 590,60	2 744,90	243,50	58,20	192,30
	ТОВ «Полендора»	1 284,10	1 488,70	1 579,50	651,60	408,90	491,90

Таблиця К.2

Вихідні данні для визначення стадії життєвого циклу підприємств ресторанного господарства

Групи	Назва підприємства	τ^{AM}	τ^{AM}	τ^{AM}	τ^H	τ^H	τ^H	τ^H
		2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Ресторани	ТОВ «Фамілія»	17,18	13,67	11,09	69,96	79,50	129,56	216,65
	ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	326,21	319,99	291,20	60,53	68,78	109,73	124,02
	ТОВ «Інтерфуд-Харків»	86,04	75,12	63,36	88,31	100,36	154,74	188,33
	ТОВ «Кардим»	16,87	9,58	4,91	80,77	91,78	229,15	297,86
	ТОВ «АРТ Експо»	8,26	7,67	90,04	81,55	92,67	170,75	217,59
	ПП «Фірма «Ромул 4»	142,01	137,56	144,84	60,24	68,46	100,60	133,61
Кафе	ТОВ «Рітордо»	31,68	24,44	16,81	82,96	94,27	105,25	312,28
	ТОВ «Брускердо»	12,86	21,35	15,22	44,84	50,95	76,32	238,55
	ТОВ «Ресторація номер один»	68,69	60,34	51,77	68,21	77,51	81,97	268,92
	ТОВ «Брінпрофіт»	14,21	9,85	8,57	208,24	236,64	354,31	178,82
	ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	81,72	81,72	81,72	65,92	74,91	120,59	82,62
Бари	ТОВ «Матонарді»	34,15	28,60	16,86	58,30	66,25	72,40	195,39
	ТОВ «Комунікації і Комфорт»	8,82	14,94	11,87	96,96	110,18	138,43	109,00
	ТОВ «Харків Ресторация»	7,30	4,34	2,52	66,94	76,07	124,59	316,83
	ТОВ «Кростінді»	3,73	3,34	43,92	79,20	90,00	123,56	360,56
	ТОВ «Полендора»	18,52	14,57	10,22	85,46	97,11	126,11	381,54

Таблиця К.3

Розрахункові значення τ^{CL} для підприємств ресторанного господарства

Групи	Показники	τ_t^{CL}	τ_t^{CL}	τ_t^{CL}	τ_{t+1}^{LC} - τ_t^{LC}	τ_{t+1}^{LC} - τ_t^{LC}	τ_{t+1}^{LC} - τ_t^{LC}
	Роки	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Ресторани	ТОВ «Фамілія»	584,98	1 090,03	2 269,18	584,98	505,05	1 179,15
	ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	2 882,62	5 410,68	4 340,20	2 882,62	2 528,06	-1 070,49
	ТОВ «Інтерфуд-Харків»	-344,27	3 278,51	2 456,96	-344,27	3 622,78	-821,55
	ТОВ «Кардим»	2 417,92	7 667,11	3 396,80	2 417,92	5 249,18	-4 270,31
	ТОВ «АРТ Експо»	1 663,81	3 993,55	3 177,22	1 663,81	2 329,74	-816,33
	ПП «Фірма «Ромул 4»	332,28	705,15	772,91	332,28	372,86	67,77
Кафе	ТОВ «Рітордо»	1 817,82	2 001,88	5 793,80	1 817,82	184,06	3 791,92
	ТОВ «Брускердо»	1 360,75	2 961,22	6 956,61	1 360,75	1 600,46	3 995,40
	ТОВ «Ресторація номер один»	2 530,44	2 304,00	10 794,83	2 530,44	-226,44	8 490,83
	ТОВ «Брінпрофіт»	3 002,40	5 955,96	2 965,78	3 002,40	2 953,57	-2 990,19
	ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	1 009,91	4 241,39	2 195,77	1 009,91	3 231,49	-2 045,63
Бари	ТОВ «Матонарді»	1 371,65	1 387,36	3 326,92	1 371,65	15,71	1 939,56
	ТОВ «Комунікації і Комфорт»	-276,45	3 964,23	2 650,20	-276,45	4 240,68	-1 314,03
	ТОВ «Харків Ресторация»	1 867,27	3 445,16	4 381,76	1 867,27	1 577,89	936,61
	ТОВ «Кростінді»	1 806,40	2 267,99	8 699,58	1 806,40	461,59	6 431,60
	ТОВ «Полендора»	2 220,70	2 483,20	6 297,79	2 220,70	262,50	3 814,59

ДОДАТОК Л

Результати дослідження конкурентного тиску на рівень лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства

Таблиця Л.1

Анкета для визначення показників оцінки детермінантів лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства

Шановний респондент! Нами здійснюється опитування з метою розробки інтегрованої системи оцінки рівня лояльності споживача

Правила заповнення анкети: відмітьте обраний Вами варіант відповіді позначкою «+».

1. Оберіть індикатори оцінки детермінанту «Продукція», які на Ваш погляд слід включати для оцінки рівня лояльності споживача:

- комплексність меню
- широта асортименту страв
- якість страв
- широта номенклатурних груп
- якість оформлення страв
- достатність страв
- частота оновлення асортименту
- унікальність страв
- трудоємність продукції
- екологічність продуктів для виготовлення страв

2. Оберіть індикатори оцінки детермінанту «Персонал», які на Ваш погляд слід включати для оцінки рівня лояльності споживача:

- відповідність зовнішнього вигляду персоналу фірмовому стилю підприємства ресторанного господарства
- рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу
- дотримання персоналом санітарно-гігієнічних норм
- вміння уникати конфліктні ситуації
- майстерність обслуговування
- привітність персоналу
- комунікабельність персоналу
- рівень освіти персоналу

- етичність персоналу
- швидкість реакції обслуговуючого персоналу на запити клієнтів
- знання блюд меню, їх складу
- зацікавленість персоналу в постійному удосконалюванні своєї майстерності
- тактичність та коректність обслуговуючого персоналу

3. *Оберіть індикатори оцінки детермінанту «Атмосфера», які на Ваш погляд слід включати для оцінки рівня лояльності споживача:*

- оригінальність та гармонійність оформлення залів
- стиліова єдність обладнання, посуду, столових наборів
- санітарний стан приміщень, столового посуду, білизни
- якість музичного обслуговування
- мікроклімат (шум, освітлення, температура, звуковий супровід)
- стійкість системи обслуговування до нерівномірності потоку споживачів
- фірмовий стиль (дизайнерські рішення в інтер'єрі, тематика оформлення приміщень)
- ефективність розміщення столів (комфортність відпочинку клієнтів)
- рівень шуму

4. *Оберіть індикатори оцінки детермінанту «Сервіс», які на Ваш погляд слід включати для оцінки рівня лояльності споживача:*

- екологічність та безпека додаткових послуг
- здатність передбачити потреби клієнтів
- рівень інноваційності техніко-технологічних прийомів праці в обслуговуванні (наявність електронного меню, екран-планшетів на столах, інше)
- рівень витрат на білизну, форму, фартухи
- наявність власної обладнаної стоянки для автомобілів
- забезпеченість миючими засобами, спосіб обробки посуду та столових приборів
- відстань від зупинки
- режим роботи
- тривалість обслуговування
- швидкість дій розрахункового вузла
- рівень постійних клієнтів
- комплексність та унікальність додаткових послуг (караоке, більярд, шоу-програми, «відкрита кухня», інші)
- гармонія між сервірівкою страви, його ароматом і смаком

5. *Оберіть індикатори оцінки детермінанту «Ціна», які на Ваш погляд слід включати для оцінки рівня лояльності споживача:*

- рівень цін на страви
- рівень прибутковості на 1 час відвідування
- справедливість співвідношення ціна/якість
- розвиненість системи цінових знижок
- вартість допоміжних послуг
- наявність карти постійного клієнта
- конверсія анкетованих клієнтів в справжніх клієнтів
- ефективність маркетингових акцій

6. Оберіть індикатори оцінки детермінанту «Імідж», які на Ваш погляд слід включати для оцінки рівня лояльності споживача:

- ділова репутація підприємства ресторанного господарства
- популярність підприємства ресторанного господарства
- інтенсивність повідомлень про підприємство ресторанного господарства в ЗМІ та мережі Інтернет
- імідж продукції та послуг підприємства ресторанного господарства
- рівень інноваційності підприємства ресторанного закладу
- відгуки в пресі
- інтенсивність повідомлень про підприємство ресторанного господарства в ЗМІ та мережі Інтернет
- Впізнанність назви закладу
- активність участі в різних соціальних заходах
- обсяг задоволених клієнтів
- вага маркетингових та рекламних витрат у загальному обсязі реалізації

Дякуємо за увагу!!!

Таблиця Л.2

Результати обробки даних респондентів щодо включення індикаторів в систему оцінки рівня лояльності споживачів

Детермінанти	Індикатори	Експертна оцінка	Значимість	Група Парето
1	2	3	4	5
Продукція	комплексність меню	54	0,90	A
	широта асортименту страв	57	0,95	A
	якість страв	52	0,87	A
	широта номенклатурних груп	11	0,18	C
	якість оформлення страв	58	0,97	A
	достатність страв	48	0,80	A
	частота оновлення асортименту	22	0,37	B
	унікальність страв	51	0,85	A
	трудомісткість продукції	19	0,32	B
екологічність продуктів для виготовлення страв	54	0,90	A	
Персонал	відповідність зовнішнього вигляду персоналу фірмовому стилю підприємства ресторанного господарства	58	0,97	A
	рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу	60	1,00	A
	дотримання персоналом санітарно-гігієнічних норм	52	0,87	A
	вміння уникати конфліктні ситуації	14	0,23	C
	майстерність обслуговування	49	0,82	A
	привітність персоналу	51	0,85	A
	комунікабельність персоналу	57	0,95	A
	рівень освіти персоналу	11	0,18	C
	етичність персоналу	48	0,80	A
	швидкість реакції обслуговуючого персоналу на запити клієнтів	49	0,82	A
	знання блюд меню, їх складу	53	0,88	A
	зацікавленість персоналу в постійному удосконалюванні своєї майстерності	15	0,25	C
	тактичність та коректність обслуговуючого персоналу	48	0,80	A
Атмосфера	оригінальність та гармонійність оформлення залів	49	0,82	A
	стильова єдність обладнання, посуду, столових наборів	53	0,88	A
	санітарний стан приміщень, столового посуду, білизни	57	0,95	A
	якість музичного обслуговування	24	0,40	B
	мікроклімат (шум, освітлення, температура, звуковий супровід)	57	0,95	A
	стійкість системи обслуговування до нерівномірності потоку споживачів	21	0,35	B
	фірмовий стиль (дизайнерські рішення в інтер'єрі, тематика оформлення приміщень)	57	0,95	A
	ефективність розміщення столів (комфортність відпочинку клієнтів)	50	0,83	A
	рівень шуму	23	0,38	B
Сервіс	екологічність та безпека додаткових послуг	54	0,90	A
	здатність передбачити потреби клієнтів	21	0,35	B

Закінчення табл.Л.2

Детермінанти	Індикатори	Експертна оцінка	Значимість	Група Парето
1	2	3	4	5
	рівень інноваційності техніко-технологічних прийомів праці в обслуговуванні (наявність електронного меню, екран-планшетів на столах, інше)	57	0,95	A
	рівень витрат на білизну, форму, фартухи	13	0,22	C
	наявність власної обладнаної стоянки для автомобілів	49	0,82	A
	забезпеченість миючими засобами, спосіб обробки посуду та столових приборів	13	0,22	C
	відстань від зупинки	48	0,80	A
	режим роботи	51	0,85	A
	тривалість обслуговування	25	0,42	B
	швидкість дій розрахункового вузла	24	0,40	B
	рівень постійних клієнтів	27	0,45	B
	комплексність та унікальність додаткових послуг (караоке, більярд, шоу-програми, «відкрита кухня», інші)	49	0,82	A
	гармонія між сервірівкою страви, його ароматом і смаком	21	0,35	B
Ціна	рівень цін на страви	57	0,95	A
	рівень прибутковості на 1 час відвідування	21	0,35	B
	справедливість співвідношення ціна/якість	57	0,95	A
	розвиненість системи цінових знижок	54	0,90	A
	вартість допоміжних послуг	14	0,23	C
	наявність карти постійного клієнта	53	0,88	A
	конверсія анкетованих клієнтів в справжніх клієнтів	54	0,90	A
ефективність маркетингових акцій	55	0,92	A	
Імідж	ділова репутація підприємства ресторанного господарства	53	0,88	A
	популярність підприємства ресторанного господарства	57	0,95	A
	інтенсивність повідомлень про підприємство ресторанного господарства в ЗМІ та мережі Інтернет	12	0,20	C
	імідж продукції та послуг підприємства ресторанного господарства	54	0,90	A
	рівень інноваційності підприємства ресторанного закладу	49	0,82	A
	відгуки в пресі	14	0,23	C
	інтенсивність повідомлень про підприємство ресторанного господарства в ЗМІ та мережі Інтернет	52	0,87	A
	впізнаність назви закладу	13	0,22	C
	активність участі в різних соціальних заходах	48	0,80	A
	обсяг задоволених клієнтів	49	0,82	A
	вага маркетингових та рекламних витрат у загальному обсязі реалізації	12	0,20	C
<i>Всього</i>		2612	-	-
<i>Середнє</i>		40,8125	-	-
<i>Коефіцієнт варіації</i>		9,31%	-	-

Таблиця Л.3

Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника оцінки рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства за детермінантами «Продукція, Персонал»

Назва підприємства ресторанного господарства	Продукція							Персонал									
	Р ₁ - комплексність меню	Р ₂ - широта асортименту страв	Р ₃ - якість страв	Р ₄ - якість оформлення страв	Р ₅ - достатність страв	Р ₆ - унікальність страв	Р ₇ - екологічність продуктів для виготовлення страв	Н ₁ - відповідність зовнішнього вигляду персоналу фірмовому стилю підприємства ресторанного господарства	Н ₂ - рівень професійної підготовки обслуговуючого персоналу	Н ₃ - дотримання персоналом санітарно-гігієнічних норм	Н ₄ - майстерність обслуговування	Н ₅ - привітність персоналу	Н ₆ - комунікабельність персоналу	Н ₇ - етичність персоналу	Н ₈ - швидкість реакції обслуговуючого персоналу на запити клієнтів	Н ₉ - знання блюд меню, їх складу	Н ₁₀ - тактичність та коректність обслуговуючого персоналу
Ресторани																	
ТОВ «Фамілія»	3,30	4,20	4,20	4,90	3,20	4,10	4,40	3,90	4,10	4,10	4,40	3,90	3,80	4,40	4,60	4,70	3,40
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	4,50	4,40	4,30	4,60	3,90	4,60	4,60	4,30	4,60	4,80	4,40	4,60	4,70	4,90	4,40	4,30	4,40
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	4,60	4,60	4,80	4,70	4,40	4,60	4,60	4,80	4,90	4,80	4,60	4,70	4,50	4,80	4,80	4,40	4,60
ТОВ «Кардим»	4,40	4,30	4,30	4,40	4,30	4,60	3,90	4,40	4,50	4,60	4,40	4,50	4,40	4,30	4,40	4,50	4,20
ТОВ «АРТ Експо»	3,70	3,70	3,80	3,90	4,10	3,90	4,10	3,60	3,90	4,10	4,10	4,50	4,10	3,90	4,10	4,40	4,10
ПП «Фірма «Ромул 4»	3,40	3,50	4,10	4,10	3,80	3,90	3,90	4,10	4,20	3,60	3,40	3,60	3,50	3,60	3,70	4,10	3,80
Кафе																	
ТОВ «Рітордо»	3,50	3,60	3,70	4,10	4,10	3,80	4,20	4,20	3,80	3,90	3,90	4,10	4,10	3,70	3,80	3,70	3,80
ТОВ «Брускердо»	3,30	3,40	3,50	3,60	3,50	3,80	4,10	4,10	4,10	3,90	3,80	3,70	3,60	3,60	3,60	3,80	3,60
ТОВ «Ресторація номер один»	4,50	4,40	4,30	4,50	4,40	4,60	4,50	4,40	4,30	4,50	4,60	4,40	4,30	4,50	4,40	4,30	4,20
ТОВ «Брінпрофїт»	4,70	4,80	4,60	4,70	4,60	4,90	4,50	4,80	4,90	4,60	4,70	4,90	4,60	4,70	4,40	4,70	4,80
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	4,40	4,30	4,30	4,40	4,50	4,30	4,20	4,40	4,50	4,20	4,30	4,40	4,40	4,60	4,30	4,40	4,40
Бари																	
ТОВ «Матонарді»	3,40	3,30	3,60	3,80	3,60	3,80	3,90	3,70	4,10	4,10	3,90	4,10	4,20	4,10	4,10	4,10	3,60
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	4,60	4,50	4,60	4,70	4,70	4,80	4,40	4,80	4,80	4,60	4,80	4,60	4,70	4,60	4,60	4,40	4,50
ТОВ «Харків Ресторация»	3,40	3,30	3,60	3,70	3,60	3,30	3,50	3,40	3,60	3,20	3,60	3,40	3,30	3,60	3,20	3,60	3,70
ТОВ «Кросгінді»	4,70	4,30	4,40	4,50	4,60	4,60	4,70	4,40	4,60	4,50	4,60	4,60	4,30	4,40	4,60	4,60	4,60
ТОВ «Полендора»	4,30	4,30	3,90	4,20	4,20	3,80	3,90	4,10	4,10	4,10	4,20	3,80	3,90	3,80	4,10	4,10	3,90
<i>Середнє</i>	<i>4,04</i>	<i>4,06</i>	<i>4,13</i>	<i>4,30</i>	<i>4,09</i>	<i>4,21</i>	<i>4,21</i>	<i>4,21</i>	<i>4,31</i>	<i>4,23</i>	<i>4,23</i>	<i>4,24</i>	<i>4,15</i>	<i>4,22</i>	<i>4,19</i>	<i>4,26</i>	<i>4,10</i>
<i>Максимальне</i>	<i>4,70</i>	<i>4,80</i>	<i>4,80</i>	<i>4,90</i>	<i>4,70</i>	<i>4,90</i>	<i>4,70</i>	<i>4,80</i>	<i>4,90</i>	<i>4,80</i>	<i>4,80</i>	<i>4,90</i>	<i>4,70</i>	<i>4,90</i>	<i>4,80</i>	<i>4,70</i>	<i>4,80</i>
<i>Мінімальне</i>	<i>3,30</i>	<i>3,30</i>	<i>3,50</i>	<i>3,60</i>	<i>3,20</i>	<i>3,30</i>	<i>3,50</i>	<i>3,40</i>	<i>3,60</i>	<i>3,20</i>	<i>3,40</i>	<i>3,40</i>	<i>3,30</i>	<i>3,60</i>	<i>3,20</i>	<i>3,60</i>	<i>3,40</i>

Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника оцінки рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства за детермінантами «Атмосфера, Сервіс»

Назва підприємства ресторанного господарства	Атмосфера						Сервіс					
	A ₁ – оригінальність та гармонійність оформлення залів	A ₂ – стильова єдність обладнання, посуду, столових наборів	A ₃ – санітарний стан приміщень, столового посуду, білизна	A ₄ – мікроклімат (шум, освітлення, температура, звуковий супровід)	A ₅ – фірмовий стиль (дизайнерські рішення в інтер'єрі, тематика оформлення приміщень)	A ₆ – ефективність розміщення столів (комфортність відпочинку клієнтів)	S ₁ – екологічність та безпека додаткових послуг	S ₂ – рівень інноваційної техніко-технологічних прийомів праці в обслуговуванні (наявність електронного меню, екран-планшетів на столах, інше)	S ₃ – наявність власної обладнаної стоянки для автомобілів	S ₄ – відстань від зупинки	S ₅ – режим роботи	S ₆ – комплексність та унікальність додаткових послуг (караоке, більярд, шоу-програми, «відкрита кухня», інші)
Ресторани												
ТОВ «Фамілія»	3,90	4,30	4,40	3,20	4,10	3,30	4,20	4,10	4,30	3,90	3,80	4,10
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	4,30	4,60	4,20	4,10	4,20	4,30	4,30	4,40	4,60	4,20	4,50	4,30
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	4,50	4,70	4,60	4,70	4,40	4,60	4,70	4,60	4,60	4,30	4,50	4,60
ТОВ «Кардим»	4,30	3,80	3,90	3,80	4,10	3,90	4,10	4,20	4,40	4,40	4,20	4,10
ТОВ «АРТ Експо»	4,10	3,70	3,90	3,90	4,10	4,20	4,10	4,10	4,20	4,10	3,90	4,10
ПП «Фірма «Ромул 4»	3,90	4,10	3,90	3,90	3,50	3,70	4,10	3,90	3,90	3,90	4,10	4,20
Кафе												
ТОВ «Рітордо»	3,80	3,90	3,50	4,10	3,90	3,90	4,20	3,60	3,70	4,10	4,10	3,80
ТОВ «Брускердо»	3,70	3,80	3,90	3,60	3,60	3,70	3,70	3,80	3,90	3,50	3,60	3,80
ТОВ «Ресторація номер один»	4,30	4,30	4,10	4,20	4,40	4,10	4,20	4,10	4,20	4,20	4,10	4,10
ТОВ «Брінпрофіт»	4,40	4,80	4,70	4,40	4,60	4,70	4,80	4,90	4,60	4,70	4,70	4,80
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	4,30	4,20	4,30	4,40	4,50	4,30	4,30	4,40	4,30	4,40	4,50	4,30
Бари												
ТОВ «Матонарді»	3,80	3,90	3,60	3,70	3,90	3,80	3,50	3,80	3,90	4,10	4,10	4,20
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	4,60	4,80	4,70	4,80	4,90	4,80	4,50	4,70	4,70	4,80	4,70	4,60
ТОВ «Харків Ресторация»	3,60	4,10	3,90	3,80	3,70	3,60	3,90	3,80	3,60	3,80	3,80	3,80
ТОВ «Кростінді»	4,30	4,60	4,60	4,30	4,60	4,60	4,50	4,60	4,50	4,30	4,40	4,30
ТОВ «Полендора»	4,10	4,10	3,90	3,90	3,70	4,20	4,10	4,20	4,10	4,10	4,20	4,20
<i>Середнє</i>	<i>4,12</i>	<i>4,23</i>	<i>4,13</i>	<i>4,05</i>	<i>4,14</i>	<i>4,11</i>	<i>4,20</i>	<i>4,20</i>	<i>4,22</i>	<i>4,18</i>	<i>4,20</i>	<i>4,21</i>
<i>Максимальне</i>	<i>4,60</i>	<i>4,80</i>	<i>4,70</i>	<i>4,80</i>	<i>4,90</i>	<i>4,80</i>	<i>4,80</i>	<i>4,90</i>	<i>4,70</i>	<i>4,80</i>	<i>4,70</i>	<i>4,80</i>
<i>Мінімальне</i>	<i>3,60</i>	<i>3,70</i>	<i>3,50</i>	<i>3,20</i>	<i>3,50</i>	<i>3,30</i>	<i>3,50</i>	<i>3,60</i>	<i>3,60</i>	<i>3,50</i>	<i>3,60</i>	<i>3,80</i>

Вихідні дані для розрахунку інтегрального показника оцінки рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства за детермінантами «Ціна, Імідж»

Назва підприємства ресторанного господарства	Ціна						Імідж						
	W ₁ – рівень цін на страви	W ₂ – справедливність співвідношення ціна/якість	W ₃ - розвиненість системи цінних знижок	W ₄ – наявність карти постійного клієнта	W ₅ - конверсія анкетованих клієнтів в справжніх клієнтів	W ₆ - ефективність маркетингових акцій	I ₁ - ділова репутація підприємства ресторанного господарства	I ₂ - популярність підприємства ресторанного господарства	I ₃ – імідж продукції та послуг підприємства ресторанного господарства	I ₄ – рівень інноваційності підприємства ресторанного закладу	I ₅ – інтенсивність повідомлень про підприємство ресторанного господарства в ЗМІ та мережі Інтернет	I ₆ – активність участі в різних соціальних заходах	I ₇ – обсяг задоволених клієнтів
Ресторани													
ТОВ «Фамілія»	3,90	4,20	4,40	4,10	3,90	3,80	4,10	4,10	3,50	3,70	3,90	4,10	4,20
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	4,40	4,50	4,50	4,60	4,20	4,20	4,30	4,20	4,60	4,70	4,30	4,60	4,50
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	4,70	4,60	4,60	4,30	4,60	4,60	4,50	4,40	4,60	4,80	4,50	4,60	4,70
ТОВ «Кардим»	4,30	4,20	4,10	4,30	4,20	4,10	4,10	4,20	3,90	3,80	4,20	4,10	4,20
ТОВ «АРТ Експо»	4,20	4,20	4,10	3,90	4,10	4,20	4,10	3,90	3,90	4,10	4,20	4,20	4,10
ПП «Фірма «Ромул 4»	4,10	3,90	3,80	3,70	3,90	4,20	3,90	3,80	3,80	4,00	4,10	3,90	3,80
Кафе													
ТОВ «Рітордо»	3,70	3,80	3,80	3,90	4,10	3,90	3,80	4,10	3,90	3,90	4,10	3,90	3,90
ТОВ «Брускердо»	3,70	3,50	3,90	3,90	4,10	4,10	3,70	3,90	3,90	3,90	4,10	3,90	3,90
ТОВ «Ресторація номер один»	4,20	4,20	4,20	4,20	4,30	4,40	4,40	4,20	4,10	3,90	4,10	4,50	4,40
ТОВ «Брінпрофіт»	4,60	4,60	4,70	4,50	4,60	4,60	4,60	4,50	4,60	4,70	4,70	4,30	4,60
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	4,20	4,50	4,50	4,60	4,50	4,50	4,70	4,30	4,30	4,50	4,50	4,40	4,50
Бари													
ТОВ «Матонарді»	3,90	3,90	3,80	3,80	3,90	4,10	3,70	3,40	3,60	3,70	3,80	3,70	3,80
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	4,70	4,70	4,80	4,60	4,70	4,70	4,80	4,70	4,60	4,70	4,70	4,80	4,80
ТОВ «Харків Ресторация»	3,80	3,90	3,50	4,10	3,80	3,70	3,90	4,10	3,60	3,50	3,90	4,10	3,90
ТОВ «Кростінді»	4,40	4,30	4,40	4,70	4,50	4,60	4,50	4,60	4,70	4,30	4,40	4,50	4,60
ТОВ «Полендора»	4,40	4,30	4,20	4,20	4,40	4,20	4,40	4,20	4,20	4,40	4,20	4,40	4,50
<i>Середнє</i>	4,20	4,21	4,21	4,21	4,24	4,24	4,22	4,16	4,11	4,16	4,23	4,25	4,28
<i>Максимальне</i>	4,70	4,70	4,80	4,70	4,70	4,70	4,80	4,70	4,70	4,80	4,70	4,80	4,80
<i>Мінімальне</i>	3,70	3,50	3,50	3,70	3,80	3,70	3,70	3,40	3,50	3,50	3,80	3,70	3,80

Таблиця Л.6

Визначення відстані значення k-го показника детермінанта R^{Nk} («Продукція», «Персонал») конкретного

підприємства від його еталонного значення $BE_{i0} = \left[\sum (RP_{ij}^{Nk} - RP_{0j}^{Nk})^2 \right]^{0,5}$

Назва підприємства ресторанного господарства	Продукція							Персонал										
	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	H ₁	H ₂	H ₃	H ₄	H ₄	H ₆	H ₇	H ₈	H ₉	H ₁₀	
Ресторани																		
ТОВ «Фамілія»	-0,74	0,14	0,08	0,60	-0,89	-0,11	0,19	-0,31	-0,21	-0,13	0,17	-0,34	-0,35	0,18	0,41	0,44	-0,70	
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	0,46	0,34	0,18	0,30	-0,19	0,39	0,39	0,09	0,29	0,57	0,17	0,36	0,55	0,68	0,21	0,04	0,30	
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	0,56	0,54	0,68	0,40	0,31	0,39	0,39	0,59	0,59	0,57	0,37	0,46	0,35	0,58	0,61	0,14	0,50	
ТОВ «Кардим»	0,36	0,24	0,18	0,10	0,21	0,39	-0,31	0,19	0,19	0,37	0,17	0,26	0,25	0,08	0,21	0,24	0,10	
ТОВ «АРТ Експо»	-0,34	-0,36	-0,33	-0,40	0,01	-0,31	-0,11	-0,61	-0,41	-0,13	-0,13	0,26	-0,05	-0,32	-0,09	0,14	0,00	
ПП «Фірма «Ромул 4»	-0,64	-0,56	-0,03	-0,20	-0,29	-0,31	-0,31	-0,11	-0,11	-0,63	-0,83	-0,64	-0,65	-0,62	-0,49	-0,16	-0,30	
Кафе																		
ТОВ «Рітордо»	-0,54	-0,46	-0,43	-0,20	0,01	-0,41	-0,01	-0,01	-0,51	-0,33	-0,33	-0,14	-0,05	-0,52	-0,39	-0,56	-0,30	
ТОВ «Брускердо»	-0,74	-0,66	-0,63	-0,70	-0,59	-0,41	-0,11	-0,11	-0,21	-0,33	-0,43	-0,54	-0,55	-0,62	-0,59	-0,46	-0,50	
ТОВ «Ресторація номер один»	0,46	0,34	0,18	0,20	0,31	0,39	0,29	0,19	-0,01	0,27	0,37	0,16	0,15	0,28	0,21	0,04	0,10	
ТОВ «Брінпрофіт»	0,66	0,74	0,48	0,40	0,51	0,69	0,29	0,59	0,59	0,37	0,47	0,66	0,45	0,48	0,21	0,44	0,70	
ТОВ «Джі сйч Інтернешенел»	-0,30	-0,50	-0,50	-0,50	-0,20	-0,60	-0,50	-0,40	-0,40	-0,60	-0,50	-0,50	-0,30	-0,30	-0,50	-0,30	-0,40	
Бари																		
ТОВ «Матонарді»	-0,64	-0,76	-0,53	-0,50	-0,49	-0,41	-0,31	-0,51	-0,21	-0,13	-0,33	-0,14	0,05	-0,12	-0,09	-0,16	-0,50	
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	0,56	0,44	0,48	0,40	0,61	0,59	0,19	0,59	0,49	0,37	0,57	0,36	0,55	0,38	0,41	0,14	0,40	
ТОВ «Харків Ресторация»	-0,64	-0,76	-0,53	-0,60	-0,49	-0,91	-0,71	-0,81	-0,71	-1,03	-0,63	-0,84	-0,85	-0,62	-0,99	-0,66	-0,40	
ТОВ «Кростінді»	0,66	0,24	0,28	0,20	0,51	0,39	0,49	0,19	0,29	0,27	0,37	0,36	0,15	0,18	0,41	0,34	0,50	
ТОВ «Полендора»	0,26	0,24	-0,23	-0,10	0,11	-0,41	-0,31	-0,11	-0,21	-0,13	-0,03	-0,44	-0,25	-0,42	-0,09	-0,16	-0,20	

Таблиця Л.7

Визначення відстані значення к-го показника детермінанта R^{Nk} («Атмосфера», «Сервіс») конкретного підприємства від

$$\text{його еталонного значення } BE_{i_0} = \left[\sum (RP_{ij}^{Nk} - RP_{0j}^{Nk})^2 \right]^{0,5}$$

Назва підприємства ресторанного господарства	Атмосфера						Сервіс					
	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
Ресторани												
ТОВ «Фамілія»	-0,22	0,07	0,27	-0,85	-0,04	-0,81	0,00	-0,10	0,08	-0,28	-0,40	-0,11
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	0,18	0,37	0,07	0,05	0,06	0,19	0,10	0,20	0,38	0,03	0,30	0,09
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	0,38	0,47	0,47	0,65	0,26	0,49	0,50	0,40	0,38	0,13	0,30	0,39
ТОВ «Кардим»	0,18	-0,43	-0,23	-0,25	-0,04	-0,21	-0,10	0,00	0,18	0,23	0,00	-0,11
ТОВ «АРТ Експо»	-0,02	-0,53	-0,23	-0,15	-0,04	0,09	-0,10	-0,10	-0,02	-0,08	-0,30	-0,11
ПП «Фірма «Ромул 4»	-0,22	-0,13	-0,23	-0,15	-0,64	-0,41	-0,10	-0,30	-0,32	-0,28	-0,10	-0,01
Кафе												
ТОВ «Рітордо»	-0,32	-0,33	-0,63	0,05	-0,24	-0,21	0,00	-0,60	-0,52	-0,08	-0,10	-0,41
ТОВ «Брускердо»	-0,42	-0,43	-0,23	-0,45	-0,54	-0,41	-0,50	-0,40	-0,32	-0,68	-0,60	-0,41
ТОВ «Ресторація номер один»	0,18	0,07	-0,03	0,15	0,26	-0,01	0,00	-0,10	-0,02	0,03	-0,10	-0,11
ТОВ «Брінпрофіт»	0,28	0,57	0,57	0,35	0,46	0,59	0,60	0,70	0,38	0,53	0,50	0,59
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	-0,30	-0,60	-0,40	-0,40	-0,40	-0,50	-0,50	-0,50	-0,40	-0,40	-0,20	-0,50
Бари												
ТОВ «Матонарді»	-0,32	-0,33	-0,53	-0,35	-0,24	-0,31	-0,70	-0,40	-0,32	-0,08	-0,10	-0,01
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	0,48	0,57	0,57	0,75	0,76	0,69	0,30	0,50	0,48	0,63	0,50	0,39
ТОВ «Харків Ресторация»	-0,52	-0,13	-0,23	-0,25	-0,44	-0,51	-0,30	-0,40	-0,62	-0,38	-0,40	-0,41
ТОВ «Кростінді»	0,18	0,37	0,47	0,25	0,46	0,49	0,30	0,40	0,28	0,13	0,20	0,09
ТОВ «Полендора»	-0,02	-0,13	-0,23	-0,15	-0,44	0,09	-0,10	0,00	-0,12	-0,08	0,00	-0,01

Таблиця Л.8

Визначення відстані значення k-го показника детермінанта R^{Nk} («Ціна», «Імідж») конкретного підприємства від його

еталонного значення $BE_{i0} = \left[\sum (RP_{ij}^{Nk} - RP_{oj}^{Nk})^2 \right]^{0,5}$

Назва підприємства ресторанного господарства	Ціна						Імідж						
	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅	W ₆	I ₁	I ₂	I ₃	I ₄	I ₅	I ₆	I ₇
Ресторани													
ТОВ «Фамілія»	-0,30	-0,01	0,19	-0,11	-0,34	-0,44	-0,12	-0,06	-0,61	-0,46	-0,33	-0,15	-0,07
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	0,20	0,29	0,29	0,39	-0,04	-0,04	0,08	0,04	0,49	0,54	0,07	0,35	0,23
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	0,50	0,39	0,39	0,09	0,36	0,36	0,28	0,24	0,49	0,64	0,27	0,35	0,43
ТОВ «Кардим»	0,10	-0,01	-0,11	0,09	-0,04	-0,14	-0,12	0,04	-0,21	-0,36	-0,03	-0,15	-0,07
ТОВ «АРТ Експо»	0,00	-0,01	-0,11	-0,31	-0,14	-0,04	-0,12	-0,26	-0,21	-0,06	-0,03	-0,05	-0,18
ПП «Фірма «Ромул 4»	-0,10	-0,31	-0,41	-0,51	-0,34	-0,04	-0,32	-0,36	-0,31	-0,16	-0,13	-0,35	-0,48
Кафе													
ТОВ «Рітордо»	-0,50	-0,41	-0,41	-0,31	-0,14	-0,34	-0,42	-0,06	-0,21	-0,26	-0,13	-0,35	-0,38
ТОВ «Брускердо»	-0,50	-0,71	-0,31	-0,31	-0,14	-0,14	-0,52	-0,26	-0,21	-0,26	-0,13	-0,35	-0,38
ТОВ «Ресторація номер один»	0,00	-0,01	-0,01	-0,01	0,06	0,16	0,18	0,04	-0,01	-0,26	-0,13	0,25	0,13
ТОВ «Брінпрофіт»	0,40	0,39	0,49	0,29	0,36	0,36	0,38	0,34	0,49	0,54	0,47	0,05	0,33
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	-0,50	-0,20	-0,30	-0,10	-0,20	-0,20	-0,10	-0,40	-0,40	-0,30	-0,20	-0,40	-0,30
Бари													
ТОВ «Матонарді»	-0,30	-0,31	-0,41	-0,41	-0,34	-0,14	-0,52	-0,76	-0,51	-0,46	-0,43	-0,55	-0,48
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	0,50	0,49	0,59	0,39	0,46	0,46	0,58	0,54	0,49	0,54	0,47	0,55	0,53
ТОВ «Харків Ресторация»	-0,40	-0,31	-0,71	-0,11	-0,44	-0,54	-0,32	-0,06	-0,51	-0,66	-0,33	-0,15	-0,38
ТОВ «Кростінді»	0,20	0,09	0,19	0,49	0,26	0,36	0,28	0,44	0,59	0,14	0,17	0,25	0,33
ТОВ «Полендора»	0,20	0,09	-0,01	-0,01	0,16	-0,04	0,18	0,04	0,09	0,24	-0,03	0,15	0,23

Таблиця Л.9

Визначення максимально можливої відстані значення показника детермінанта P^{Nk} («Продукція», «Персонал») від його еталонного значення $E_0 = \bar{E}_0 + 2\sigma_0$

Назва підприємства ресторанного господарства	Продукція							Персонал									
	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄	P ₅	P ₆	P ₇	H ₁	H ₂	H ₃	H ₄	H ₄	H ₆	H ₇	H ₈	H ₉	H ₁₀
Ресторани																	
ТОВ «Фамілія»	1,07	0,94	0,76	0,77	0,81	0,91	0,66	0,79	0,74	0,87	0,80	0,85	0,79	0,84	0,83	0,63	0,79
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	1,09	0,96	0,78	0,68	0,77	0,94	0,66	0,82	0,77	0,91	0,80	0,88	0,83	0,84	0,80	0,57	0,78
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	1,07	0,94	0,78	0,65	0,80	0,92	0,62	0,84	0,76	0,84	0,81	0,86	0,76	0,73	0,80	0,59	0,77
ТОВ «Кардим»	1,01	0,87	0,65	0,58	0,80	0,89	0,56	0,75	0,65	0,74	0,78	0,81	0,72	0,61	0,69	0,58	0,71
ТОВ «АРТ Експо»	0,99	0,85	0,63	0,58	0,80	0,84	0,59	0,75	0,64	0,69	0,77	0,80	0,71	0,61	0,66	0,55	0,72
ПП «Фірма «Ромул 4»	1,11	0,98	0,74	0,69	0,87	0,96	0,67	0,82	0,73	0,80	0,87	0,84	0,79	0,74	0,77	0,60	0,80
Кафе																	
ТОВ «Рітордо»	1,21	1,11	0,86	0,81	0,93	1,09	0,76	0,92	0,84	0,93	0,92	0,95	0,87	0,86	0,91	0,70	0,89
ТОВ «Брускердо»	1,25	1,17	0,91	0,87	0,97	1,16	0,81	0,97	0,87	0,99	0,96	1,02	0,93	0,89	0,97	0,73	0,94
ТОВ «Ресторація номер один»	1,21	1,18	0,91	0,86	0,94	1,20	0,85	1,01	0,91	1,03	0,98	1,05	0,93	0,88	0,98	0,74	0,94
ТОВ «Брінпрофіт»	1,23	1,21	0,95	0,89	0,95	1,22	0,86	1,04	0,95	1,06	1,00	1,09	0,97	0,90	1,02	0,77	0,98
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	1,21	1,16	0,93	0,88	0,94	1,18	0,87	1,01	0,90	1,07	0,99	1,04	0,96	0,88	1,05	0,74	0,91
Бари																	
ТОВ «Матонарді»	1,22	1,17	0,93	0,89	0,95	1,19	0,87	1,03	0,91	1,06	0,96	1,05	0,98	0,91	1,05	0,76	0,91
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	1,08	1,05	0,86	0,83	0,85	1,19	0,88	0,99	0,91	1,09	0,93	1,07	1,00	0,92	1,07	0,77	0,82
ТОВ «Харків Ресторация»	1,07	1,06	0,85	0,83	0,81	1,18	0,90	0,97	0,89	1,10	0,90	1,08	0,97	0,92	1,07	0,79	0,82
ТОВ «Кростінді»	0,69	0,67	0,69	0,61	0,55	0,92	0,69	0,67	0,66	0,71	0,63	0,86	0,71	0,77	0,68	0,56	0,69
ТОВ «Полендора»	0,67	0,64	0,71	0,62	0,53	0,94	0,68	0,68	0,67	0,73	0,64	0,88	0,72	0,80	0,69	0,56	0,68

Таблиця Л.10

Визначення максимально можливої відстані значення показника детермінанта P^{Nk} («Атмосфера», «Сервіс») від його

$$\text{еталонного значення } E_0 = \overline{E_0} + 2\sigma_0$$

Назва підприємства ресторанного господарства	Атмосфера						Сервіс					
	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	A ₆	S ₁	S ₂	S ₃	S ₄	S ₅	S ₆
Ресторани												
ТОВ «Фамілія»	0,56	0,74	0,72	0,75	0,74	0,82	0,65	0,71	0,66	0,60	0,59	0,56
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	0,59	0,76	0,71	0,71	0,76	0,81	0,67	0,74	0,67	0,63	0,61	0,59
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	0,58	0,72	0,73	0,73	0,78	0,81	0,68	0,74	0,63	0,65	0,58	0,60
ТОВ «Кардим»	0,53	0,65	0,66	0,62	0,77	0,76	0,60	0,69	0,57	0,66	0,55	0,54
ТОВ «АРТ Експо»	0,52	0,69	0,69	0,65	0,80	0,80	0,63	0,71	0,56	0,65	0,57	0,57
ПП «Фірма «Ромул 4»	0,58	0,75	0,78	0,73	0,87	0,86	0,70	0,79	0,63	0,71	0,63	0,63
Кафе												
ТОВ «Рітордо»	0,66	0,85	0,88	0,80	0,94	0,93	0,80	0,89	0,75	0,78	0,70	0,71
ТОВ «Брускердо»	0,70	0,88	0,88	0,83	0,99	0,98	0,84	0,91	0,77	0,83	0,74	0,73
ТОВ «Ресторація номер один»	0,70	0,89	0,91	0,83	0,99	0,99	0,86	0,93	0,80	0,78	0,69	0,74
ТОВ «Брінпрофіт»	0,72	0,92	0,95	0,85	1,02	1,02	0,90	0,96	0,84	0,81	0,71	0,77
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	0,72	0,88	0,91	0,86	1,02	0,99	0,84	0,90	0,83	0,77	0,67	0,70
Бари												
ТОВ «Матонарді»	0,73	0,79	0,90	0,83	1,00	0,94	0,84	0,86	0,83	0,74	0,67	0,64
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	0,70	0,72	0,79	0,77	0,99	0,89	0,68	0,79	0,81	0,74	0,66	0,65
ТОВ «Харків Ресторация»	0,66	0,67	0,76	0,66	0,92	0,83	0,70	0,77	0,79	0,67	0,62	0,63
ТОВ «Кростінді»	0,45	0,61	0,68	0,58	0,82	0,57	0,58	0,58	0,56	0,53	0,44	0,48
ТОВ «Полендора»	0,46	0,62	0,68	0,59	0,83	0,56	0,59	0,58	0,58	0,54	0,45	0,47

Таблиця Л.11

Визначення максимально можливої відстані значення показника детермінанта P^{Nk} («Ціна», «Імідж») від його еталонного

$$\text{значення } E_0 = \overline{E_0} + 2\sigma_0$$

Назва підприємства ресторанного господарства	Ціна						Імідж						
	W ₁	W ₂	W ₃	W ₄	W ₅	W ₆	I ₁	I ₂	I ₃	I ₄	I ₅	I ₆	I ₇
Ресторани													
ТОВ «Фамілія»	0,65	0,61	0,69	0,56	0,52	0,55	0,61	0,61	0,77	0,77	0,48	0,59	0,63
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	0,68	0,63	0,68	0,58	0,53	0,55	0,63	0,63	0,78	0,80	0,49	0,62	0,66
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	0,68	0,60	0,66	0,53	0,55	0,57	0,65	0,65	0,73	0,73	0,50	0,58	0,65
ТОВ «Кардим»	0,60	0,54	0,60	0,53	0,50	0,53	0,62	0,64	0,65	0,60	0,48	0,53	0,59
ТОВ «АРТ Експо»	0,60	0,56	0,63	0,54	0,53	0,56	0,65	0,66	0,69	0,64	0,50	0,56	0,61
ПП «Фірма «Ромул 4»	0,67	0,62	0,72	0,60	0,58	0,61	0,72	0,72	0,78	0,73	0,55	0,63	0,69
Кафе													
ТОВ «Рітордо»	0,77	0,72	0,81	0,64	0,62	0,66	0,79	0,79	0,86	0,83	0,60	0,70	0,75
ТОВ «Брускердо»	0,79	0,75	0,85	0,65	0,65	0,67	0,81	0,83	0,90	0,88	0,63	0,73	0,78
ТОВ «Ресторація номер один»	0,78	0,67	0,88	0,65	0,67	0,69	0,78	0,86	0,93	0,91	0,66	0,74	0,78
ТОВ «Брінпрофіт»	0,81	0,70	0,92	0,67	0,69	0,71	0,80	0,89	0,96	0,94	0,68	0,76	0,81
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	0,80	0,69	0,90	0,68	0,68	0,70	0,80	0,90	0,95	0,91	0,64	0,79	0,82
Бари													
ТОВ «Матонарді»	0,75	0,69	0,92	0,68	0,68	0,70	0,81	0,88	0,93	0,92	0,65	0,75	0,80
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	0,70	0,64	0,88	0,56	0,63	0,70	0,68	0,62	0,84	0,86	0,58	0,58	0,69
ТОВ «Харків Ресторация»	0,67	0,59	0,84	0,54	0,59	0,67	0,62	0,58	0,82	0,84	0,54	0,52	0,65
ТОВ «Кростінді»	0,43	0,45	0,55	0,48	0,33	0,45	0,41	0,52	0,58	0,51	0,40	0,40	0,39
ТОВ «Полендора»	0,42	0,43	0,56	0,43	0,33	0,44	0,42	0,51	0,53	0,46	0,41	0,40	0,40

ДОДАТОК М

Визначення оптимального типу конкурентної стратегії

Таблиця М.1

Додаткові дані для здійснення нормування детермінантів лояльності
споживачів підприємств ресторанного господарства

Статистичні показники	Детермінанти лояльності споживачів підприємств підприємств ресторанного господарства					
	Продукція (P)	Персонал (H)	Атмосфера (A)	Сервіс (S)	Ціна (W)	Імідж (I)
Середнє арифметичне значення ознак (\bar{X}_k)	0,82	0,79	0,89	0,95	0,86	0,93
Стандартне відхилення (S_k)	0,362	0,342	0,385	0,325	0,318	0,420

Таблиця М.2

Нормовані значення інтегральних показників оцінки рівня лояльності
споживачів підприємств ресторанного господарства за детермінантами

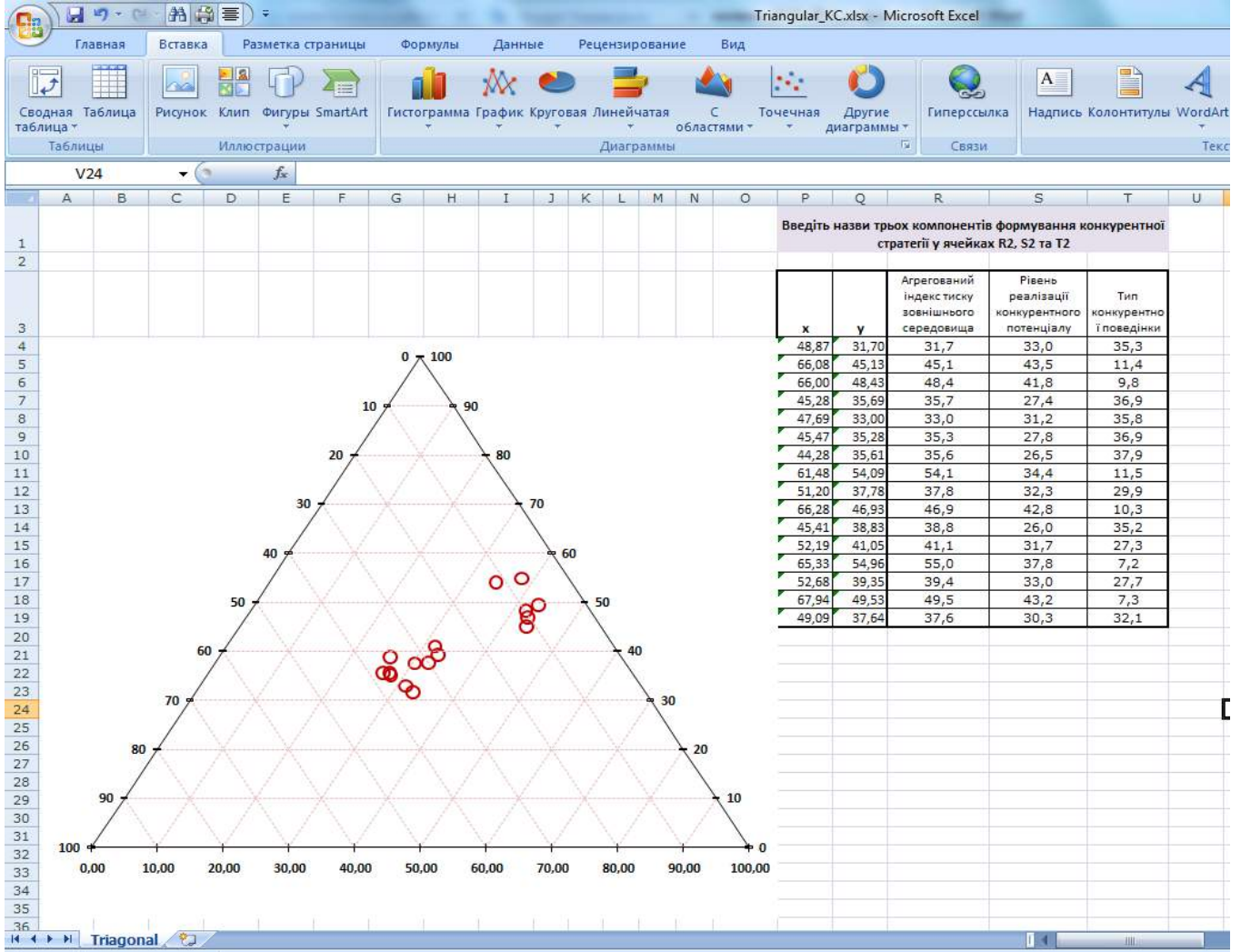
(P,H,S,A,W,I)

Назва підприємства ресторанного господарства	Продукція (P)	Персонал (H)	Атмосфера (A)	Сервіс (S)	Ціна (W)	Імідж (I)
ТОВ «Фамілія»	-0,93	-0,31	1,24	0,86	1,46	1,12
ТОВ «Люкс Сервіс Плюс»	-0,93	-1,03	-1,20	-0,73	-0,48	-1,08
ТОВ «Інтерфуд-Харків»	-1,10	-1,21	-1,38	-1,55	-1,39	-1,28
ТОВ «Кардим»	-0,96	-0,52	-0,15	0,00	0,55	-0,13
ТОВ «АРТ Експо»	0,12	0,02	0,06	-0,50	1,04	0,17
ПП «Фірма «Ромул 4»	0,15	0,54	1,32	-0,12	1,91	1,25
ТОВ «Рігордо»	0,46	-0,31	1,18	1,31	0,39	1,00
ТОВ «Брускердо»	1,77	0,24	0,27	0,99	0,10	1,10
ТОВ «Ресторація номер один»	-0,34	-1,48	-0,02	0,35	0,29	0,07
ТОВ «Брінпрофіт»	-0,91	1,32	-1,06	-0,98	-1,20	-0,91
ТОВ «Джі ейч Інтернешенел»	0,49	-0,70	0,30	0,77	0,10	0,14
ТОВ «Матонарді»	1,66	1,32	1,40	1,18	0,23	1,27
ТОВ «Комунікації і Комфорт»	-0,85	-0,70	-1,81	-1,90	-1,84	-1,75
ТОВ «Харків Ресторация»	1,83	2,07	0,30	1,50	0,46	1,05
ТОВ «Кростінді»	-1,13	-0,73	-1,28	-1,20	-1,52	-1,48
ТОВ «Полендора»	0,69	1,47	0,84	0,04	-0,10	-0,54

Матриця відстаней інтегральних показників оцінки рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства за детермінантами (P,H,S,A,W,I)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0	1,271	1,624	0,664	0,362	-0,228	-0,085	-0,147	0,652	1,025	0,335	-0,516	1,756	-0,538	1,540	0,150
2	1,271	0	0,353	-0,607	-0,909	-1,499	-1,356	-1,418	-0,619	-0,246	-0,936	-1,787	0,485	-1,809	0,269	-1,121
3	1,624	0,353	0,000	0,960	1,261	1,852	1,708	1,770	0,971	0,598	1,289	2,140	-0,133	2,161	0,083	1,474
4	0,664	-0,607	0,960	0	-0,301	-0,892	-0,749	0,810	-0,012	0,362	0,329	-1,180	1,092	-1,201	0,876	0,514
5	0,362	-0,909	1,261	-0,301	0	-0,590	0,447	0,509	-0,290	0,663	0,028	-0,878	-1,394	-0,900	1,178	0,212
6	-0,228	-1,499	1,852	-0,892	-0,590	0	-0,143	-0,082	-0,880	1,254	-0,563	0,288	-1,984	0,310	-1,768	-0,378
7	-0,085	-1,356	1,708	-0,749	0,447	-0,143	0	0,062	0,737	1,110	-0,419	-0,431	1,841	-0,453	1,625	-0,235
8	-0,147	-1,418	1,770	0,810	0,509	-0,082	0,062	0	0,799	1,172	-0,481	-0,370	1,903	-0,391	1,687	0,296
9	0,652	-0,619	0,971	-0,012	-0,290	-0,880	0,737	0,799	0	0,373	0,317	-1,168	1,104	-1,190	0,888	0,502
10	1,025	-0,246	0,598	0,362	0,663	1,254	1,110	1,172	0,373	0	0,691	1,542	-0,731	1,563	-0,515	0,876
11	0,335	-0,936	1,289	0,329	0,028	-0,563	-0,419	-0,481	0,317	0,691	0	-0,851	1,422	-0,872	1,205	-0,185
12	-0,516	-1,787	2,140	-1,180	-0,878	0,288	-0,431	-0,370	-1,168	1,542	-0,851	0	-2,272	0,022	-2,056	-0,666
13	1,756	0,485	-0,133	1,092	-1,394	-1,984	1,841	1,903	1,104	-0,731	1,422	-2,272	0	-2,294	-0,216	1,606
14	-0,538	-1,809	2,161	-1,201	-0,900	0,310	-0,453	-0,391	-1,190	1,563	-0,872	0,022	-2,294	0	-2,078	-0,688
15	1,540	0,269	0,083	0,876	1,178	-1,768	1,625	1,687	0,888	-0,515	1,205	-2,056	-0,216	-2,078	0	1,390
16	0,150	-1,121	1,474	0,514	0,212	-0,378	-0,235	0,296	0,502	0,876	-0,185	-0,666	1,606	-0,688	1,390	0

Таблиця М.4



ДОДАТОК Н

АКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ

АКТ № 18/3
від 02.02.2018 р.

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача кафедри економіки і управління Харківського державного
університету харчування та торгівлі Каленік К.В.
на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного
господарства»

Дійсним актом керівництво ТОВ «БОСФОР» підтверджує, що результати дисертаційної роботи Каленік К.В. за темою «Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність.

Результати апробації розробленого автором методичного підходу до формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного підприємств ресторанного господарства, що інтегрує результати оцінки тиску зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства, рівня реалізації конкурентного потенціалу і типу конкурентної поведінки, дозволили на основі порівняння можливих альтернатив оцінити конкурентні переваги ТОВ «БОСФОР» та визначити вектор цільових орієнтирів щодо подальшого розвитку у конкурентному середовищі.

Запропонований та апробований на підприємстві методичний інструментарій оцінки конкурентного потенціалу дозволив якісно оцінити рівень реалізації конкурентного потенціалу ТОВ «БОСФОР» за його локальними складовими (фінансовою, маркетинговою, техніко-технологічною, інноваційною, виробничою та організаційною) та скоректувати проєкцію цілей розвитку ТОВ «БОСФОР» за рахунок акумуляції внутрішніх резервів підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, позитивні результати апробації розроблених дисертантом методичних підходів і рекомендацій з формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства підтвердили практичну цінність та значимість запропонованих розробок і використовуються керівництвом підприємства як методичне забезпечення конкурентної стратегії.

Акт складений для представлення у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі України як підтвердження використання одержаних у дисертації Каленік К.В. результатів на практиці.

Директор
ТОВ «БОСФОР»



Є.К. Скуратович

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КОМУНІКАЦІЇ І КОМФОРТ»
 61089, м. Харків, пр-т Індустріальний, будинок 104-А
 р/р 26008052316473 МФО 351533 код ОКПО 37576996

Вих. № 16 від 24 травня 2018 р.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
здобувача кафедри економіки і управління Харківського державного
університету харчування та торгівлі Каленік К.В.
на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємств
ресторанного господарства»

Результати дослідження К.В. Каленік за темою дисертації «Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Комунікації і Комфорт».

За матеріалами дисертаційного дослідження впроваджено методичний підхід до визначення рівня лояльності споживачів підприємств ресторанного господарства. Проведена оцінка лояльності споживачів до підприємства ресторанного господарства за допомогою авторської методики дозволила комплексно оцінити унікальність підприємства за детермінантами: продукція, персонал, атмосфера, сервіс, ціна та імідж, а також врахувати кореляцію між ними, що значним чином надало можливість сформувати інформаційне підґрунтя для вибору оптимального типу конкурентної поведінки ТОВ «Комунікації і Комфорт».

Практичне застосування запропонованого дисертантом методичного підходу до комплексної оцінки тиску зовнішнього середовища дозволило отримати не тільки узагальнену характеристику прояву дії PEST-факторів в діяльності підприємства, а й визначити характерний для підприємства вид стратегічного управління, що стало основним критерієм формування конкурентної стратегії на підприємстві та визначення комплексу заходів щодо зміцнення конкурентної позиції.

Таким чином, отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження прийняті до практичного застосування ТОВ «Комунікації і Комфорт», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Акт видано Каленік К.В. для надання у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Каленік К.В. у практиці діяльності підприємства ресторанного господарства.

Директор
 ТОВ «Комунікації та Комфорт»



Скороделов М.В.

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ОКОЛИЦЯ»
61144, м. Харків, вул. Академіка Павлова, 152
р/р 26002052206738 в ХГРУ Приватбанк МФО 351533, код ОКПО 30751167

Вих. № 09 від 17 05 2018 р.

АКТ

про впровадження основних результатів дисертації
 на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук
 здобувача кафедри економіки та управління Харківського державного
 університету харчування та торгівлі Каленік К.В.
 на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного
 господарства»

Дійсним актом підтверджуємо, що розробки здобувача кафедри економіки та управління Харківського державного університету харчування та торгівлі Каленік К.В. за темою дисертаційної роботи «Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства» відповідають стратегічним пріоритетам розвитку і впроваджені в діяльність ТОВ «Околиця».

Розроблений автором методичний інструментарій визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства є вагомим внеском у формування інформаційно-аналітичної бази стратегічного розвитку підприємства, а його практичне впровадження в діяльність ТОВ «Околиця» дозволило оцінити реальні можливості здійснення кількісних і якісних змін цілей залежно від вимог внутрішнього та зовнішнього середовища та визначити перспективи подальшого розвитку.

Результати апробації запропонованого здобувачем методичного підходу до визначення типу конкурентної поведінки, стали дієвим підґрунтям для визначення переліку стратегічних рішень ТОВ «Околиця» щодо підвищення рівня лояльності споживачів за ключовими детермінантами – продукція, персонал, атмосфера, сервіс, ціна та імідж.

Таким чином, отримані дисертантом науково-практичні результати дисертаційного дослідження щодо формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства прийняті до практичного застосування в діяльності ТОВ «Околиця», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Акт складений для представлення у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних у дисертації результатів на практиці.

Директор ТОВ «Околиця»

Медведєв О.А.



УКРАЇНА

**ХАРКІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІКИ І МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН**

майдан Свободи 5, Держпром, 3 під., 8 пов., м. Харків, 61022, тел.: (057) 705-10-17, факс: 705-10-29
E-mail: uek@kharkivoda.gov.ua, код ЄДРПОУ 38157940

27.06.2018 № 05-24/3043
на № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження основних результатів дисертаційної роботи
здобувача кафедри економіки та управління Харківського державного університету
харчування та торгівлі Каленік К.В. за темою «Формування конкурентної
стратегії підприємств ресторанного господарства»**

Результати дослідження Каленік К.В. за темою дисертації «Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність Департаменту економіки і міжнародних відносин Харківської обласної державної адміністрації.

За матеріалами дисертаційного дослідження впроваджено методичний підхід до оцінки тиску зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства на основі визначеної сили впливу PEST-факторів та ранжирування зовнішніх чинників за характеристиками рухливості, складності та невизначеності. Проведена діагностика зовнішнього середовища функціонування підприємств ресторанного господарства за допомогою авторської методики дозволила комплексно оцінити силу впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємств за групами політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів з метою налагодження динамічної взаємодії підприємств ресторанного господарства Харківської області із зовнішнім середовищем.

Практичне застосування запропонованого здобувачем методичного підходу до оцінки тиску зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства дозволило отримати не тільки узагальнену характеристику сили впливу кожного з PEST-факторів на діяльність підприємств сфери ресторанного господарства, а й визначити характерний акцент на управління в умовах стратегічних несподіванок та визначити комплекс пріоритетних завдань, вирішення яких забезпечить ефективну реалізацію «Стратегії розвитку Харківської області на період до 2020 року».

Таким чином, отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження можуть бути прийняті до практичного застосування при наданні консультаційних послуг в галузі конкурентного розвитку сфери ресторанного господарства Харківської області в 2018-2020 рр., оскільки результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Довідку видано Каленік К.В. для надання у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Каленік К.В. у практиці діяльності підприємств ресторанного господарства.

**Заступник директора Департаменту
начальник управління аналітики,
прогнозування та зведення інформації**



І.В. Коновалова

002991

УЗГОДЖЕНО

Перший проректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
к.е.н., професор


 Л.М. Янчева

«23» 05 2018 р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Ректор
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор



 О.І. Черевко

«23» 05 2018 р.

УЗГОДЖЕНО

Проректор з наукової роботи
Харківського державного
університету харчування та торгівлі
д.т.н., професор

 В.М. Михайлов

«23» 05 2018 р.

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських і технологічних робіт у навчальний процес вищих навчальних закладів

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі
найменування організації

ректор, д.т.н., проф. Черевко О.І.
П.І.Б. керівника організації

Дійсним актом підтверджується, що результати науково-дослідної роботи здобувача кафедри економіки та управління Каленік Ксенії Володимирівни на тему: «Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства»

виконаної на кафедрі економіки та управління
найменування кафедри

виконуваної у 2016-2018 роках

впроваджені в навчальний процес кафедри економіки та управління
найменування структурного підрозділу, де здійснювалося впровадження

1. Вид впровадження результатів: методичний інструментарій

2. Форма впровадження: робочі програми, тексти лекцій, методичні вказівки і завдання для практичних та семінарських занять з дисциплін: «Потенціал і розвиток підприємства», «Стратегічне управління підприємством»

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: запропоновано методичний інструментарій визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства; сформовано інтегровану систему детермінантів оцінки рівня лояльності споживачів; розроблено науково - методичний підхід до визначення типу конкурентної поведінки підприємств ресторанного господарства; запропоновано науково-методичний до вибору оптимальної конкурентної стратегії.

4. Перелік курсів та дисциплін, в рамках яких викладені результати НДР: «Потенціал і розвиток підприємства», «Стратегічне управління підприємством»

5. Соціальний і науково-економічний ефект полягає у удосконаленні методичного забезпечення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів, а також розширенні інформаційної бази наукових робіт студентів.

Науковий керівник
д.е.н., професор



В.А. Гросул

Голова експертної ради
по напрямку НДР «Економіка і
зовнішньоекономічна діяльність»,
к.е.н., професор



Т.В. Андросова

« 23 » 05 2018р.

« 23 » 05 2018р.

Відповідальний за впровадження



К.В. Каленік

« 23 » 05 2018р.

ДОДАТОК

ДО АКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ, ДОСЛІДНО-КОНСТРУКТОРСЬКИХ І ТЕХНОЛОГІЧНИХ РОБІТ У НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

за темою «ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»

Робоча програма з дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства»

Тема 3

Конкурентоспроможність потенціалу підприємства

Взаємозв'язок категорій: ринок, конкуренція, конкурентоспроможність. Особливості та необхідність визначення конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Рівні конкурентоспроможності потенціалу підприємства.

Діагностика сил конкуренції на ринках з різною галузевою структурою. Основні сили конкуренції за М.Портером. Потенційні конкурента, аналіз ймовірності входження в галузь. Економічні можливості постачальників ресурсів і покупців (споживачів) продукції галузі. Оцінка можливостей врахування інших конкурентних сил.

Дослідження перспектив розвитку галузі. Виділення провідних чинників успіху у галузі, їх оцінка. Чинники, що ґрунтуються на науково-технічних перевагах, організації виробництва, маркетингових нововведеннях.

Послідовність та зміст основних етапів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Критерії та напрямки оцінки конкурентоспроможності. Індикаторний метод. Матричний метод. (Доповнено за результатами дослідження) Науково - методичний підхід до визначення типу конкурентної поведінки підприємств.

Оцінка конкурентного статусу фірми. Оцінка привабливості стратегічних зон господарювання. Можливі моделі планування у різних стратегічних зонах господарювання. STEP-аналіз підприємства. SWOT-аналіз підприємства. SPACE-аналіз підприємства.

Метод аналізу GAP. Метод аналізу LOTS. Метод аналізу PIMS. Метод вивчення профілю об'єкту. Аналіз конкурентоспроможності за системою 111-555.

Загальна сутність та сфери застосування методичних підходів до оцінки вартості потенціалу. (Доповнено за результатами дослідження) Методичний інструментарій визначення стадії життєвого циклу підприємства ресторанного господарства

Сутність та методи розрахунку ставки дисконту (модель середньозваженої вартості капіталу, модель оцінки капітальних активів, метод кумулятивної побудови), коефіцієнту капіталізації.

Робоча програма з дисципліни «Стратегічне управління підприємством»

Тема 3.

Етапи реалізації стратегії підприємства

Завдання стратегічного управління. Формулювання стратегічних установок. Постановка стратегічних цілей. Формулювання стратегії. Реалізація стратегічного плану.

Ознаки нестратегічного управління в українських підприємствах.

Цикл стратегічного управління. Розвиток стратегічного погляду на діяльність підприємства та його місію; визначення глобальної цілі; створення стратегії; реалізація стратегії; оцінка діяльності стратегії, аналіз нових напрямків, внесення корективів. Фіксування у поточному періоді потрібних для досягнення цілі дій. Початок розробки програми дій з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів. Визначення бізнесу, розподіл стратегічних цілей за рівнями управління, розробка стратегії, реалізація стратегії, порівняння результатів із планом та здійснення корекції попередніх етапів.

Основні етапи процесу змін. Алгоритм системи технології втручання.

(Доповнено за результатами дослідження) *Науково - методичний підхід до визначення типу конкурентної поведінки підприємств.*

Тема 4.

Загальні основи управління стратегічними змінами

Усвідомлення змін як засобу розвитку. Альтернативні стратегії розвитку. Форми розвитку підприємства. Стадії стратегії розвитку. Складові стратегії розвитку.

Концепція ділового розвитку підприємства. Процес ділового розвитку підприємства. Послідовність процесу ділового розвитку.

Ознаки того, що робота по розвитку має добрі шанси на успіх. Ознаки того, що робота по розвитку буде невдалою. Фактори, що сприяють роботі по розвитку підприємства. Фактори, що перешкоджають роботі з розвитку. Фактори сприяння стратегічному розвитку.

Стратегія розвитку малих і дуже малих підприємств. Стратегія розвитку середніх підприємств. Стратегія розвитку великих підприємств.

(Доповнено за результатами дослідження) *Науково-методичний підхід до вибору оптимальної конкурентної стратегії.*

ДОДАТОК П

НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНО ОСНОВНІ НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:

1. Каленік К. В., Гросул В. А. Сучасні інноваційні тренди формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Інноваційна економіка. 2017. №7-8'2017 (70). С. 72-78. (включено до Index Copernicus, РІНЦ). (заг. обсяг 0,86 друк. арк., особисто автора 0,65 друк. арк.: сформовано комплекс сучасних інновацій для формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства).

2. Каленік К. В. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2017. Том 22. Випуск 8(61). С. 61-66. (включено до Index Copernicus, eLIBRARY.RU; Google; Ulrich's Periodicals Directory; Research Bible.). (заг. обсяг 0,61 друк. арк.)

3. Каленік К. В., Гросул В. А. Лояльність споживачів як основний критерій формування конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства [Електронний ресурс] Економіка та суспільство : елект. наук. фахове видання. 2018. Вип. 15. С. 272–277. (включено до Index Copernicus). Режим доступу: <http://economyandsociety.in.ua/journal-15/22-stati-15/1848-grosul-v-a-kalenik-k-v> (заг. обсяг 0,52 друк. арк., особисто автора 0,42 друк. арк.: сформовано інтегровану систему детермінантів оцінки рівня лояльності споживачів, яка враховує галузеву специфіку ресторанного бізнесу).

4. Каленік К. В., Гросул В. А. Формування моделі PEST-факторів підприємств ресторанного господарства. Інтелект XXI. 2018. Вип. 2. С.158-162. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,54 друк. арк., особисто автора 0,45 друк. арк. : сформовано модель PEST-факторів для оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств ресторанного господарства).

5. Каленік К. В. Інтегрований підхід до оцінювання рівня реалізації конкурентного потенціалу підприємства ресторанного господарства. Бізнес-Навігатор.2018. Вип. 2-1(45). С. 133-138. (включено до Index Copernicus). (заг. обсяг 0,55 друк. арк.)

6. Каленік К. В., Гросул В. А. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Економіка і фінанси. 2017. № 6. С.21-30. (включено до Index Copernicus, Periodicals Directory, Google Scholar, РІНЦ). (заг. обсяг 0,7 друк. арк., особисто автора 0,5 друк. арк.: обґрунтовано теоретичні засади формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства).

7. Каленік К. В., Гросул В. А. Методичний інструментарій групування підприємств ресторанного господарства. Молодий вчений. 2017. №7(47). С. 425-430. (включено до Index Copernicus, РІНЦ, Scholar Google, CiteFactor, Research Bible). (заг. обсяг 0,54 друк. арк., особисто автора 0,4 друк. арк.: розроблено методичний інструментарій групування підприємств ресторанного господарства).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ:

8. Каленік К. В., Гросул В. А. Конкурентоспроможність як важливий елемент стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства. Розвиток міжнародної конкурентоспроможності: держава, регіон, підприємство: матеріали Міжнар. наук. конф., Лісабон, 16 грудня 2016 р. Lisabon, Portugal: Baltija Publishing., 2016. С .72–75. (заг. обсяг 0,17 друк. арк., особисто автора 0,15 друк. арк.: визначено поняття конкурентоспроможності як елементу стратегії розвитку підприємства).

9. Каленік К. В., Гросул В. А. Особливості формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства. Інноваційний потенціал сучасної економічної науки : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Тернопіль, 17 березня 2017 р. Тернопіль, 2017. С. 13–14. (заг. обсяг 0,13 друк.

арк., особисто автора 0,10 друк. арк.: (визначено особливості формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства).

10. Каленік К. В. Ключові аспекти формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 18 травня 2017 р. Харків: ХДУХТ, 2017. С. 331-332 (заг. обсяг 0,11 друк. арк.).

11. Каленік К.В. Особливості конкуренції у галузі ресторанного господарства. Перспективи розвитку сучасної науки: матеріали III-ої Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 15-16 липня 2017 р. Київ: МЦНД, 2017. С 13-14 (заг. обсяг 0,13 друк. арк.).

12. Каленік К. В. Комплексний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства. Аналіз сучасних підходів до ефективного використання потенціалу економіки країни: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 18-19 серпня 2017 р. Дніпро: НО «Перспектива», 2017. С. 61-63 (заг. обсяг 0,17 друк. арк.).

13. Каленік К. В. Параметри оцінювання конкурентоспроможності ресторанної послуги. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі: матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., присвяченої 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі, м. Харків, 3 жовтня 2017 р. Харків: ХДУХТ, 2017. С. 120–124 (заг. обсяг 0,23 друк. арк.).

14. Каленік К. В. Клієнтоорієнтованість ресторанної послуги підприємства ресторанного господарства. Сучасні особливості шляхів вирішення економічних проблем розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 29-30 вересня 2017 р. Львів: ЛЕФ, 2017. С 47-49. (заг. обсяг 0,15 друк. арк.).

15. Каленік К. В. Імплементация конкурентних стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства. Напрями розвитку ринкової економіки на засадах конкурентоспроможності, інноваційності та сталості: матеріали

Міжнар. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя, 11 листопада 2017 р. Запоріжжя: Запорізька державна інженерна академія, 2017. С. 67-69 (заг. обсяг 0,22 друк. арк.).

16. Каленік К. В. Інновації як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Перспективи інноваційного розвитку економіки: сучасні підходи та напрями : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Ужгород, 17-18 листопада 2017 р. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 8-10 (заг. обсяг 0,17 друк. арк.).