

РОЗДІЛ 2

ДЕТЕРМІНАНТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

2.1. Конкурентоспроможність як домінанта сталого розвитку підприємства сфери послуг

*Заднєпровська Г.І.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Фрідман О.А.,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та менеджменту,
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна*

2.1.1. Конкурентоспроможність як чинник впливу на підприємства сфери послуг громадського харчування

Кожне підприємство, як тільки вступає на ринок з тією чи іншою продукцією чи послугою (або планує це зробити), насамперед стикається з перешкодою, яка змушує його підлаштовувати свою діяльність під певні параметри ринку. Цією перешкодою є інші фірми, які також реалізують свою діяльність на даному ринку, тобто конкуренти. Взаємини з-поміж них визначаються поняттям «конкуренція».

Конкуренція належить до економічних категорій, сутність яких немає єдиного та однозначного тлумачення. Для глибшого розуміння конкуренції розглянемо, встановимо, що автори мають на увазі під поняттям «конкурентоспроможність» у цій промисловості.

Гайдук В. А. визначає «конкурентоспроможність» як відповідність якості товарів та послуг, що надаються підприємством, запитам споживачів. На думку, якість у сфері громадського харчування включає такі чинники як: якість продукції та якість обслуговування [1].

Якість продукції громадського харчування є сукупність споживчих властивостей, що зумовлюють її здатність задовольняти раціональні потреби людей у харчуванні. На думку Гайдука В. А., якість продукції визначається такими категоріями як: смакові властивості їжі; різноманітність харчування; зовнішній вигляд страв.

З якістю продукції нерозривно пов'язана якість обслуговування, що залежить від кваліфікації та культури обслуговуючого персоналу, обсягу та

видів послуг, що надаються галуззю у процесі реалізації кулінарної продукції та організації її споживання.

Якість обслуговування Гайдук В. А. пропонує оцінювати на основі таких критеріїв як: культура обслуговування, тривалість обслуговування, комфорт у торговому залі, зручність розташування підприємства та режим роботи торгового залу.

Поняття «якість продукції» та «якість обслуговування» споживач сприймає у вигляді комплексного показника «якість громадського харчування», що виражає сукупну споживчу оцінку результатів господарювання окремих підприємств та визначальної конкурентоспроможності.

На думку дослідників А. Парасураман, Л. Беррі, В. Зайтамл, при оцінці якості послуг необхідно враховувати 10 основних показників [2]:

- доступність (можливість отримання послуги у зручному місці та у зручний час);
- комунікабельність (точний опис послуги мовою споживача);
- компетентність (наявність необхідних навичок та знань для надання послуги у персоналу);
- ввічливість (поважне та привітне ставлення персоналу);
- довірливість (можливість покластися на співробітників компанії, які прагнутимуть виконати будь-які запити споживачів);
- надійність (акуратне надання послуги на стабільному рівні);
- чуйність (творчий підхід до розв'язання проблем та прагнення задовольнити запити клієнтів);
- безпека (наявність безпеки та відсутність будь-якого ризику під час виконання послуги);
- відчутність (правильний відбиток якості послуги з допомогою її відчутних компонентів);
- розуміння/знання клієнта (здатність приділити увагу кожному окремому клієнту та зрозуміти його потреби).

Должанський І. З. виділяє такі чинники, що впливають конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.1) [3]:

1. Техніко-економічні чинники: чинники, що залежать від виробництва.
2. Комерційні чинники: чинники, що впливають на подальшу реалізацію товару.
3. Нормативно-правові чинники: чинники, що відображають технічні, екологічні, патентно-правові вимоги.

Відтак можна розглянути, які ключові чинники конкурентоспроможності виділяють інші вітчизняні вчені (табл. 1.1).

Інший дослідник зазначає, що у конкурентоспроможність і результативність діяльності підприємства сфери послуг прямий вплив надає задоволення споживачів цими послугами. Згідно Фу [8], частка повторних покупок задоволеного клієнта може досягати 92%. Водночас для незадоволених клієнтів, які звернулися зі скаргою до компанії і не отримали відповіді, рівень повторних покупок падає до 46%. Цей факт говорить про високу значущість аналізу інформації про задоволеність споживачів і, отже, чинниками в оцінці конкурентоспроможності підприємства можуть бути атрибути, виділені в оцінці задоволеності споживачів.

Таблиця 1.1.

Різні трактування чинників конкурентоспроможності

Автори	Чинники
Загорна Т.О.	Маркетинговий комплекс; ділова репутація; ефективна діяльність організації.
Красностанова Н.Е.	Вирізняє 16 видів факторів: імідж; якість; частка ринку; потужність науково-дослідної, конструкторської та виробничої бази; рівень диверсифікації видів бізнесу; фінансове становище; сильний маркетинг; рівень персоналу; політика організації.
Алешугіна Н.О., Зеленська О.О.	Якість; ціна; збут.
Турецький О.А.	Виробнича діяльність, фінансове становище, збут та просування товару на ринку.

Джерело: укладено автором на основі джерел [4-7]

На думку професора Чанд [9], розуміння першопричин задоволеності споживачів і тих характеристик товарів та послуг, на які компанія повинна звертати велику частину уваги, сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Існує кілька досліджень, які вивчають чинники споживчого вибору ресторану. Багато дослідників виділяють різні групи факторів, що впливають на задоволеність. Згідно з Льюїсом [10] існує п'ять факторів, що впливають на вибір ресторану: якості харчових продуктів; різноманітність меню; ціна; атмосфера; та зручність. Важливість цих атрибутів залежить від типу ресторану.

В іншому дослідженні при оцінці конкурентоспроможності ресторану автор для порівняння використовує такі категорії як: якість їжі; співвідношення ціни та якості; інтер'єр та атмосфера; місцезнаходження; швидкість обслуговування; рекомендації; новизна; години роботи; та засоби для дітей.



Рис. 1.1. – Основні чинники конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Джерело: складено автором

Джун і Сміт [11] зазначили, що є п'ять ключових характеристик ресторану, які найбільш важливі при виборі ресторану клієнтом: ціна, атмосфера, ліцензія на продаж алкогольної продукції, сервіс та якість. Інші чинники інтер'єр, завантаженість/місткість, місце розташування та тип харчування є суб'єктивними факторами, які мають різну вагу у споживчій задоволеності рестораном.

На думку Хуана [12], при виборі ресторану споживач повинен оцінювати такі чинники як: ціна, різноманітність їжі, автостоянка, умови бронювання та спеціальні послуги. Згідно з дослідженням Хуана стає очевидним, що ціна є більш критичним фактором вибору, і саме вона негативно позначається на задоволеності та конкурентоспроможності послуг. У цьому дослідженні робиться висновок, що клієнти все ж таки не хочуть платити додаткові гроші за більш високий рівень обслуговування, за умови, що всі інші чинники залишаються на колишньому рівні якості.

На думку ряду дослідників на рівні задоволеності споживачів впливають як матеріальні, так і нематеріальні елементи послуги. До матеріальних елементів відносять видимі властивості ресторану, наприклад, чистоту у закладі чи зовнішність обслуговуючого персоналу. Як приклад нематеріальних елементів можна навести обслуговування гостя, співчуття (прояв турботи та індивідуального підходу), переконаність (здатність вселяти довіру) тощо.

Джилліан, Лестер і Роберт [13] стверджують, що на споживача при виборі ресторану впливають такі чинники: ціна, попередній досвід відвідування ресторану, репутації ресторану серед знайомих, зручність розташування, реклама, що запам'ятовується, наявність інших клієнтів, зовнішній вигляд співробітників, манера обслуговування і інтер'єр.

Розглянувши підходи різних авторів до оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності та громадського харчування зокрема, і навіть чинники, які визначають конкурентоспроможність, слід зазначити, що у час відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності. Загалом існуючі підходи можна розділити на 2 групи:

1. Підходи, що ґрунтуються на оцінці фінансових показників діяльності компанії.
2. Підходи, що ґрунтуються на оцінці споживчої задоволеності послугами підприємства.

При цьому авторів другого підходу виявилася більшість. Цей факт говорить про високу значущість аналізу інформації про задоволеність споживачів та визначення тих характеристик товарів та послуг, на які підприємство має акцентувати свою увагу.

Зведена таблиця факторів, що впливають на споживчу задоволеність і, відповідно, на конкурентоспроможність підприємства представлена у табл. 1.2. Для зручності згрупуємо чинники за 7 елементами маркетинг-мікс.

Перераховані вище чинники можуть доповнюватися або коригуватися кожним підприємством індивідуально у відповідність до конкретних цілей дослідження.

Таблиця 1.2.

Зведена таблиця факторів, що впливають на споживчу задоволеність

Елемент маркетинг-мікс	Чинник
Product/service маркетинг-мікс	Смакові властивості їжі; різноманітність харчування; зовнішній вигляд страв; надійність послуги; якість харчових продуктів; ліцензія на продаж алкогольної продукції.
Price	Прейскурантна ціна; співвідношення ціни та якості.
Place	Доступність
Promotion People	Імідж, реклама, що запам'ятовується. Кваліфікація обслуговуючого персоналу; комунікабельність персоналу; ввічливість персоналу; довіра до персоналу; чуйність; розуміння клієнта з боку персоналу.
Process	Швидкість обслуговування; безпека надання послуги; атмосфера.
Physical environment	Комфорт та чистота в залі; зручність розташування; інтер'єр; наявність дитячої кімнати; наявність автостоянки; зовнішній вигляд співробітників.

Джерело: складено автором

2.1.2. Сутнісні характеристики ринку послуг громадського харчування

На етапі розвитку інформаційних технологій, засобів транспорту та зв'язку, способів передачі, спостерігається як стирання кордонів в Інтернет мережі, так й підвищення мобільності населення. Завдяки досягненням технологічного прогресу стираються відстані, зростають швидкості, удосконалюється якість та збільшується кількість послуг, які сучасний бізнес може запропонувати суспільству.

Сучасна парадигма економічного розвитку заснована на впровадженні та широкому використанні наукомістких, високотехнологічних, автоматизованих виробництв та комп'ютерних технологій. Телекомунікації та зв'язок, комп'ютерні технології, фінансовий сектор, транспорт, торгівля та громадське харчування, охорона здоров'я та соціальне забезпечення, житлово-комунальне господарство та побутове обслуговування, туризм – всі перераховані види діяльності безпосередньо впливають на якість та рівень життя людей, утворюючи великий сектор економіки – сферу послуг.

Послуги у сфері громадського харчування є результатом діяльності підприємств цієї сфери, основна мета яких полягає у задоволенні потреб населення у харчуванні.

Висока комплексність і тісний взаємозв'язок послуг громадського харчування з іншими секторами сфери послуг роблять цей сектор однією з найважливіших у теперішній час (рис. 1.2). Мультиплікативний ефект від даної

сфери впливає на економічний розвиток суміжних галузей і секторів і, як наслідок, економічне зростання в країні.

Можна стверджувати, що сектор громадського харчування є важливою частиною соціальної інфраструктури, його роль є досить значущою і спрямована на виконання головної функції – створення комплексу умов для розвитку економіки та забезпечення нормальної життєдіяльності людини.

Враховуючи комплексність послуг ринку громадського харчування, а також численну кількість учасників процесу їх споживання, дуже важливо детальніше зупинитися на специфічних особливостях, які є спільними для більшості послуг та характеристиками, що є відмінними.



Рис. 1.2. – Місце громадського харчування у сфері послуг.

Джерело: укладено автором на основі джерел [14]

Для початку звернемо увагу на характеристики, які властиві будь-якій послугі [2]:

1. Послуга невловима і нематеріальна. Оцінити якість послуги споживач може тільки у момент надання, а найчастіше взагалі після якогось часу, у разі має місце так зване «довірче споживання». Тому, як правило, клієнт повинен на слово повірити виробнику, що отримає очікуваний ефект.

2. Якість послуги непостійна. Процес виробництва та споживання послуги залежить від багатьох факторів: місця, часу, умов та людського фактора.

3. Послуга невіддільна від джерела. Виробництво та споживання послуги відбувається одночасно, важлива поведінка співробітників.

4. Послуга не зберігається. Послуга не може бути збережена для подальшого продажу чи використання.

Відмінні характеристики послуг, що належать до сектору громадського харчування, представлені на рис. 1.3.



Рис. 1.3. – Специфіка послуг громадського харчування.

Джерело: укладено автором на основі джерел [1; 3; 14]

Виходячи з рис. 1.3, що відображає специфіку послуг ринку громадського харчування, очевидно, що, цим послугам властиві характерні для більшості послуг ознаки, що говорить про приналежність громадського харчування до однієї із форм торгівлі послугами.

У доповнення, у сфері громадського харчування можна виділити інші основні елементи послуг.

По-перше, специфіка послуг значною мірою визначається конкретним форматом підприємства. Так, сфера послуг громадського харчування містить різні за формою власності, орієнтації на споживача, різні між собою за ціновою політикою закладу громадського харчування: ресторани, кафе, їдальні та ін..

По-друге, основні послуги у сфері громадського харчування виявляються за рахунок організації харчування, які мають бути розраховані на різні категорії споживачів залежно від їх економічних можливостей, смакових уподобань, стану здоров'я, національної приналежності, віку, статі тощо.

По-третє, на послуги накладається відбиток своєрідності самих споживачів – осіб, які мають намір чи необхідність харчування за межами дому.

За рівнем важливості для споживача виділяють такі категорії:

1. Основні послуги: включають харчування.

2. Додаткові послуги: такі як організація дозвільних заходів, доставка готових страв тощо.

Причому, якщо перша категорія послуг завжди платна, то друга категорія може бути як безкоштовною, так і надаватися за певним прейскурантом.

Під ринком послуг громадського харчування розуміється сукупність конкретних економічних відносин та зв'язків, що виникають між покупцями (клієнтами закладів громадського харчування) та продавцями (ресторани, кафе, їдальні тощо) з приводу надання та подальшого користування тією чи іншою послугою.

З огляду на це варто розглянути основні складові ринку послуг громадського харчування, де важливе місце відводиться суб'єктам та об'єктам цього сектору (рис. 1.4). За допомогою закладів громадського харчування, а також покупців послуг відбувається формування попиту та пропозиції на ринку. У цьому під попитом послуги громадського харчування розуміють потребу людей у харчуванні, організації свого дозвілля тощо. У кількісному вираженні, забезпечена грошима та представлена на ринку; під пропозицією послуг громадського харчування – обсяг послуг, призначених на продаж покупцям у певний час.

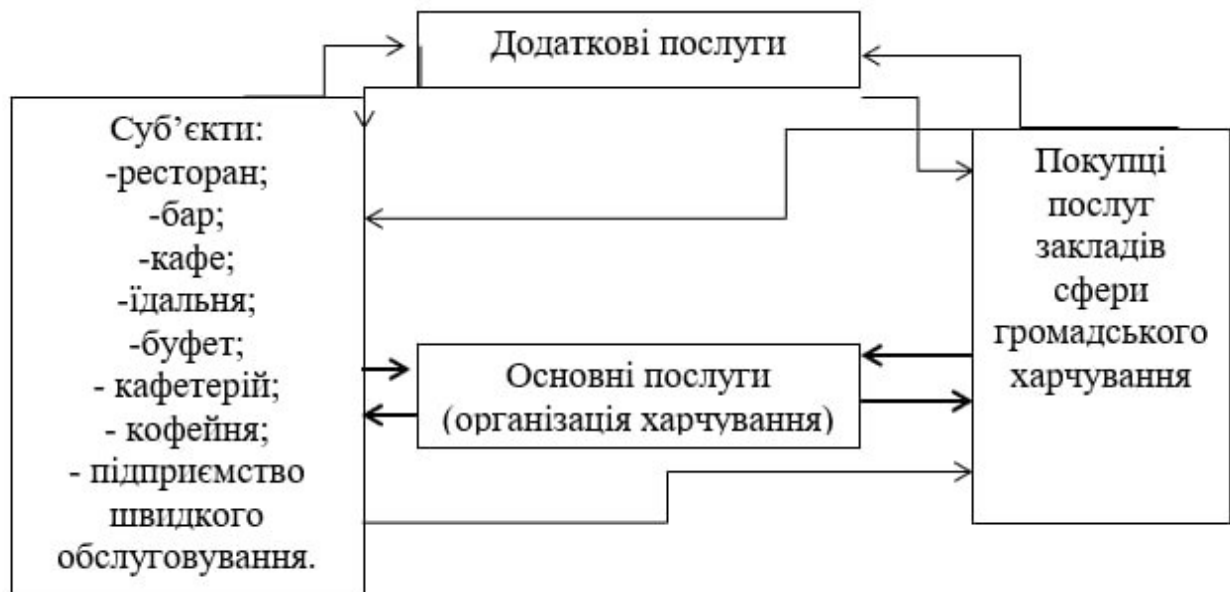


Рис. 1.4. – Об'єкти та суб'єкти ринку послуг громадського харчування.

Джерело: складено автором

Представниками пропозиції у сфері громадського харчування є ресторани, кафе, їдальня тощо, розраховані на різні категорії відвідувачів, а представниками попиту – клієнти, які купують основні та додаткові послуги.

Для більшого розуміння сутності громадського харчування також хотілося б приділити увагу різним існуючим класифікаціям даної сфери. Але оскільки об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є ресторан, зупинимося на класифікаціях підприємств ресторанних послуг.

Ресторанний бізнес – складний багатоструктурний бізнес, який є системою послуг, включаючи і матеріальний продукт у вигляді страв і напоїв, і послугу – обслуговування, атмосфера, проведення часу та інше.

На ринку ресторанного бізнесу існують безліч різних форматів закладів, які характерні за певним рівнем цін, ступенем підготовки, обслуговуванням та місцезнаходженням. Існує не одна класифікація підприємств громадського харчування

На світовому ринку поширена наступна класифікація підприємств громадського харчування за видами: quick-service (у тому числі fastfood), fastcasual, casualdining (у тому числі familystyle) і finedining. У табл. 1.2 наведено коротке порівняння цих видів. Відповідно до ДСТУ 3862-99 «Послуги громадського харчування. Класифікація підприємств громадського харчування» тип підприємства громадського харчування – це підприємства з характерними умовами обслуговування, асортиментом реалізованої продукції громадського харчування та технічною оснащеністю.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика основних видів підприємств громадського харчування за кількома ознаками

Категорія	Ціни	Сервіс	Атмосфера	Приклад в Україні
Quick-service, включаючи fastfood (швидкого обслуговування)	Порівняно низькі (є винятки), наявність combo- пропозицій (близько 100 грн. за блюдо).	Швидке обслуговування. Каса для замовлень, меню, часто – обслуговування через спеціальне віконце для транспорту.	Простий інтер'єр, мінімум декорацій, часто яскраво виражений стиль закладу у дизайні.	McDonald's, BurgerKing, Крихітка, Картопля, Старбакс
FastCasual (швидкий та демократичний)	Вище, ніж у quick-service, але нижче, ніж у casual-dining (близько 150 грн. за блюдо).	Швидке та самообслуговування. Більш якісне, ніж у quick-service. Каса для замовлень, часто наявність офіціантів.	Демократична. Стильніший інтер'єр, ніж у quick-service, багаторазовий посуд.	Му-му, Граблі, Ялинки-Палки
Casual Dining, У тому числі family style (демократичний)	Середні (від 300 грн. за страву).	Якісне обслуговування. Гостей зустрічає хостес, обслуговує офіціант / комбіноване самообслуговування	Демократична. Стильний інтер'єр, часто є певна концепція (національна кухня та ін.).	Chili's, Fridays, Якиторія, Mafia, Patio
Fine Dining (елітні)	Високі (від 800-1000 грн. за блюдо та вище).	Схема як у casualdining, але якість набагато вище. Часта присутність спеціального персоналу, наприклад, сомельє.	Вишукана. М'яке світло, Приємна музика, дорогий інтер'єр – все зроблено для того, щоб споживач відчув 100 % комфорту.	Пушкін, Прага, Ваніль

Джерело: складено автором

Проте, наведені вище класифікації враховують лише таку класифікаційну ознаку, як «формат підприємства», і лише частково враховують ознаку «концепція підприємства». Порівняно з терміном «формат підприємства», що відображає основні характеристики підприємства в цілому (наприклад, середній чек, інтер'єр, якість обслуговування тощо), термін «концепція підприємства» визначається ширше: під ним мається на увазі свого роду ідеологія та філософія закладу, спрямованість його дій. У концепції знаходить свій відбиток і фірмовий стиль підприємства, і рівень сервісу, що його надає, і загальна атмосфера закладу. Концепція – індивідуальна ознака закладу, за яким неможливо класифікувати абсолютно всі підприємства громадського харчування.

Підсумовуючи всього вищесказаного, можна з упевненістю сказати, що в сучасному світі сфера громадського харчування є однією з тих, що найбільш

динамічно розвиваються. Величезна кількість закладів громадського харчування, різноманіття їхніх видів та послуг говорить про постійний розвиток цієї галузі в сучасних реаліях попиту, що варіюється, а також її орієнтованості на різного роду споживача.

Таким чином, автором було визначено місце сектора громадського харчування в сучасній системі господарювання та побудована модель, яка відображає його тісні зв'язки з іншими секторами сфери послуг. Дана модель показала всю комплексність та важливість послуг ринку громадського харчування в сучасний час та його значущість як для розвитку економіки, так і для забезпечення нормальної життєдіяльності людини.

На основі проведеного аналізу особливостей, властивих будь-якій послугі та розгляду специфіки послуг громадського харчування, було встановлено, що послугам громадського харчування властиві характерні для більшості послуг ознаки, що є доказом належності громадського харчування до однієї з форм торгівлі послугами. Розглянувши основні характеристики та складові ринку послуг громадського харчування була розроблена типова модель, що відображає конкретні зв'язки, що виникають між об'єктами та суб'єктами ринку. За допомогою цієї моделі можна побачити, як відбувається формування попиту та пропозиції на ринку громадського харчування.

2.1.3. Дослідження основних тенденцій ринку послуг громадського харчування та оцінка стратегічної позиції ресторану «Mafia» на даному ринку

Ситуацію на українському ринку послуг громадського харчування станом на 2022 рік можна схарактеризувати як суперечливу [15]. Має місце падіння реальних доходів населення, починаючи з третього кварталу 2018 р., яке триває по поточний момент часу. Це призвело до суттєвого зниження трафіку відвідувань закладів громадського харчування. Так, за підсумками 2021 року відвідуваність знизилася на 5%, на кінець 2018 року трафік впав на 3,5%, що дозволяє аналітикам говорити про уповільнення темпів скорочення [15].

У грошовому вираженні над ринком мав місце зростання на 1% - з 740 652,3 млн. грн. у попередньому році до 748 501,6 млн. грн., що більшою мірою зрозуміло інфляцією. Крім того, як інша можлива причина аналітики виділяють перерозподіл доходів: як уже зазначалося вище, люди стали відкладати великі покупки і туристичні поїздки, але потреба у задоволенні та певна грошова сума на це залишилися. Відповідно, один із доступних способів задоволення цієї потреби – відвідування точок громадського харчування. І у зв'язку з цим відбувається перемикання між різними сегментами ринку – з ресторанів на кафе, з кафе на заклади швидкого харчування чи столові. Що стосується

ємності українського ринку послуг громадського харчування, то, за оцінками NPDGroup, у 2021 році вона становить 1020 млрд. грн., причому половина – 510 млрд. грн. - припадає на вісім найбільших міст країни.

За два роки значно змінився і рівень середнього чека. Так, у галузі загалом середній чек зріс на 8%, у мережевих точках на 6%, а у незалежних закладах на 12% (дані на початок 2022 року). Водночас, за підсумками 2021 середній чек зріс приблизно на 1%. Це пов'язано з тим, що власники закладів були змушені підвищити ціни на страви за економічними умовами: санкції на продовольчі товари, що діють, перешкоджають ввезенню деяких продуктів, тоді як імпортозаміщення все ще не повністю покриває необхідні потреби. І, як згадувалося вище, зниження темпів зростання впливає перерозподіл трафіку між сегментами ринку.

Співвідношення позицій у чеку також суттєво змінилося. Раніше українські споживачі замовляли і їжу, і напій, проте зараз люди дедалі більше замовляють щось одне. Менше стало і тих, хто замовляє два напої, наприклад, гарячий та прохолодний (наприклад, кава та сік). Крім цього, скоротилося і споживання чаю, алкогольних напоїв та десертів.

Що стосується окремих сегментів, то на початок 2022 зростання зафіксовано в сервісах доставки (100% homedelivery / takeaway) – на 13,9% з 16 800,1 млн. грн. до 19131,9 млн. грн. і фастфуді 11 – на 4,4% з 390030,8 млн. грн. до 407287,2 млн. грн.. На 1,2% знизився сегмент їдалень (self-servicecafeterias) - з 131647,1 млн. грн. до 130024,8 млн. грн.. Також за попередніми даними, зростання сегменту фастфуд у 2021 році склало +6%, проте експерти стверджують, що така позитивна динаміка пов'язана з експансією точок по франшизі в регіони. Цей тренд прогнозується і на найближчі два-три роки незначне зниження відбулося у сегменті кафе та барів – близько 0,3%. Значно більшою мірою постраждали вуличні модулі та кіоски: зниження у цьому сегменті склало 7,2% - з 27196,8 млн. грн. до 25251,3 млн. грн.. І, нарешті, найважчими останні два роки виявилися для сегменту традиційних ресторанів: падіння склало 9,8% - з 80 927,7 млн. грн. до 73007,3 млн. грн..

Які ж тенденції формуються на українському ринку послуг громадського харчування сьогодні? Насамперед відбулися значні зміни у поведінці споживачів, які були викликані економічними умовами в країні. Вище зазначалося, зниження реальних доходів населення викликало перерозподіл часток сегментів над ринком: споживачі стали перемикатися на заклади з нижчим середнім чеком. У той самий час, у зв'язку з суттєвими коливаннями курсів валют орендні ставки перевели на гривні, внаслідок чого оренда знизилася, і це відкрило змогу появи їдалень нового формату – fast-casual.

Ці заклади є і їдальню, і магазин готової їжі одночасно, де споживачеві пропонують величезний асортимент страв високої якості за доступними цінами, які при цьому готуються за дуже короткий час, який можна порівняти з фастфудом. Новий формат особливо затребуваний серед людей, які стали економити на походах до ресторану, але ще не готові харчуватися принесеною з дому їжею, наприклад, серед офісних співробітників.

Минулого року цей сегмент показав зростання на 40%, проте його частка залишається все ще крайньою малою – близько 0,2%. При цьому аналітики остерігаються говорити про швидке зростання частки сегменту fast-casual: основне обмеження бачиться в широкій експансії мереж фастфуду в регіони, де споживачі поки не «вибагливі» на відміну від клієнтів у великих містах [15].

За попередніми даними, відвідуваність традиційних ресторанів у 2021 році знизилася на 16%, що говорить про ще більш складну ситуацію в сегменті.

Традиційні ж їдальні, проте, також опинилися у сприятливому становищі у зв'язку з переходом оренди у гривневі ставки. Так, за 2021 рік у 15 найбільших українських містах чисельність даних закладів зросла на 36,9% і становила 2355 точок.

Крім тенденції перемикання більш демократичні за цінами формати, істотно змінився і попит концепції закладів. Раніше споживачі хотіли відвідувати незвичайні заклади, чекали, що їх здивують (наприклад, молекулярною кухнею). Однак сьогодні люди, навпаки, віддають перевагу інтуїтивно зрозумілим традиційним концепціям, частково знайомим з дитинства і асоціюючим з будинком і сім'єю.

Тим часом важливо наголосити, що даний тренд не говорить про те, що споживачі перестали приходити до ресторану за враженнями. Так, за минулий рік свою популярність збільшили місця, які пропонують клієнтам різноманітних розваг – зустрічі зі знаменитостями, кінопокази, дискусії, літературні читання, караоке-батли та ін.

Також розвивається тенденція здорового харчування: люди хочуть отримувати їжу, виготовлену з екологічно чистих продуктів місцевого походження і без додавання штучних консервантів. З цієї причини зріс інтерес до преміального фастфуду, який пропонує велику кількість страв із овочів, вітчизняного м'яса та птиці. Також перевагами точок «високого фастфуду» є те, що їжа, як правило, не поступається за якістю ресторанної, проте ціни істотно нижчі, страви різноманітніші, а місце розташування привабливіше. Наприклад, точки традиційного фастфуду можна зустріти в окремих приміщеннях або ресторанних двориках торгових центрів, у той час, як «фастфуд високого рівня»

розташовується і в маленьких приміщеннях на центральних вулицях, і в провулках, і на фудтраках у парках.

Крім цього, збільшується кількість людей, які дотримуються вегетаріанства, тому необхідно вводити в меню відповідні позиції. Іншими словами, менеджери підприємств швидкого харчування зараз зіткнулися із викликом знаходження балансу між вимогами споживачів (екологічність продуктів, різноманітність) та проблемою стандартизації процесу виробництва.

Таким чином, на сьогодні основними тенденціями українського ринку послуг громадського харчування є: перемикання споживачів на заклади з нижчим середнім чеком, зростаючий інтерес до продуктів українського виробництва, споживання здорової їжі, кастомізація та поява нових форматів громадського харчування. Крім цього, слід виділити розвиток сегмента доставки, що підтримується новими технологіями, та перехід на відвідування закладів з інтуїтивно зрозумілими концепціями.

Таким чином, щоб українським підприємствам громадського харчування залишатися на ринку та продовжувати успішно функціонувати, ресторатори повинні брати до уваги описані вище тенденції. Однак сліпе дотримання трендів є недостатньою умовою для підтримки позиції закладу: основу існування закладу будь-якого формату становить задоволений споживач.

Об'єктом дослідження є ресторан «Мафія» [16]. Джерела інформації для аналізу діяльності ресторану «Мафія» представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Джерела інформації для аналізу діяльності

Напрямок аналізу	Джерело інформації
Макросереда	
Загальні економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні чинники	Державна статистика України, матеріали ЗМІ та спеціалізовані видання галузі, інтерв'ю з експертами, аналітичні портали: РБК, STRglobal, InforMarket, тощо, законодавчі та нормативні акти.
Мікросереда	
Аналіз конкурентів	Річні звіти ресторанів-конкурентів, аналітичні портали, анкетування споживачів ресторанів-конкурентів, специфічні джерела: придбання продукції конкурентів.
Споживачі: вивчення відносин споживачів до послуг ресторану, визначення змін системи цінностей споживачів, вивчення обсягів та періодичності відвідувань та придбання послуг, оцінка рівня обслуговування, якості продуктів	Книга скарг та пропозицій, бази даних, анкетування, звіти про продаж, звіти про продаж за асортиментними групами.

Аналіз роботи з постачальниками	Укладені договори з постачальниками, опитування постачальників, комунікації з постачальниками, звіти про продаж
Загальний аналіз діяльності фірми	Збори акціонерів, збори управлінського апарату, комунікації з персоналом, бюджет фірми та дані щодо досягнення бюджетних цілей, бухгалтерські та фінансові звіти фірми (звіти про прибутки та збитки тощо), ділова кореспонденція.

Джерело: складено автором

В меню ресторанів «Мафія» представлені найпопулярніші страви Європи, Мексики, Японії. У ресторані представлена карта бару з широким асортиментом традиційних алкогольних та безалкогольних напоїв та великою різноманітністю коктейлів.

Окрім різноманітного та яскравого меню гостям з дітьми ресторани мережі можуть запропонувати дитячу кімнату та дитяче меню. У дитячій кімнаті доглядає за дітьми професійний педагог. Щосуботи на дітей чекають захоплюючі пригоди, де хлопці беруть участь у кулінарних майстер-класах під чуйним керівництвом шеф-кухаря. А по неділях дітей розважають персонажі мультфільмів, захоплюючи різні подорожі.

У ресторані можна замовити страви та напої із собою, діє доставка. Ресторан організовує банкети, фуршети, надає послуги кейтерингу. Середній чек ресторану «Мафія» складає 600 грн. без урахування напоїв за основним меню та 350 грн. – за меню бізнес-ланчу.

Місія компанії «Мафія» звучить так: «Живемо і працюємо зі смаком».

Проведемо аналіз місії ресторанів мережі з 5 питань:

1. Що робить наша компанія, що ми продаємо?

Місія не відповідає на це запитання. Підприємство надає ресторанні послуги, а саме: послуги харчування; послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів; послуги з організації споживання та обслуговування; послуги з реалізації кулінарної продукції; послуги з організації дозвілля. Отже, це потрібно відобразити у місії.

2. Для кого існує наша компанія?

Місія не відповідає на це питання, отже, необхідно його опрацювати. У місії можна зазначити: «для мешканців та гостей м. Харкова».

3. Ключові потреби споживача, які ми прагнемо вирішити?

Місія також не відповідає на це питання. У контекст потрібно додати: «задоволення потреб у їжі, відпочинку та чудовому проведенні часу».

4. Що визначає наш успіх чи що зробить нас успішними у майбутньому?

Це питання не відображено у місії. Відповідь на нього може бути такою: «Безперервний розвиток та вдосконалення в індустрії гостинності».

5. Як ми досягаємо цього успіху?

Попередня відповідь також буде відповідати на це запитання. Можна стверджувати, що місія підприємства сформульована зовсім неповно і потребує опрацювання.

Рекомендується сформулювати місію так:

«Безперервний розвиток та вдосконалення в індустрії гостинності за допомогою надання ресторанних послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб у їжі, відпочинку та незабутньому відпочинку мешканців та гостей м. Харкова».

В основу своїх цінностей компанія вкладає такі аспекти:

1. Справжня гостинність. Компанія завжди щиро рада гостям. Співробітники компанії роблять все, щоб смачна їжа у поєднанні із затишною та душевною обстановкою приносила їм задоволення. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Враховує інтереси, потреби Гостя та діє відповідно до них. Намагається зробити все можливе, щоб гостю сподобалося, і він повернувся знову;
2. Любить людей, свою роботу та отримує від неї задоволення;
3. Вміє визнавати свої помилки, виправляти їх та щиро вибачатися;
4. Відчуває та розуміє Гостя. Знаходить індивідуальний підхід до кожного та передбачає очікування гостей;
5. Належить до гостей як до своїх друзів і рідних;
6. Вміє та намагається запобігати конфліктам;
7. Робить більше та краще, ніж прописано у стандартах.

2. Смак життя. Компанія прагне бути успішною у всіх сферах життя, не зупиняючись на досягнутому. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Прагне стати найкращим у тому, що він робить.
2. Живе різноманітними інтересами (робота, сім'я, хобі, друзі...), встигає у всьому.
3. Завжди відкрито нові ідеї, знання, розвиток своїх навичок.
4. Дивиться на те, що відбувається з оптимізмом – знаходить у будь-якій ситуації позитивні сторони.

5. Належить до своєї справи з душею – захоплений ним, заряджається енергією і заряджає їй інших, приносячи користь.

6. З появою труднощів, не панікує і долає їх, не падає духом, надихаючи інших.

7. Ставить перед собою цілі у всіх сферах життя, досягає їх і при цьому не зупиняється на досягнутому.

3. Майстерність. Компанія досягає якісних результатів завдяки своєму професійному підходу, постійному розвитку кожного співробітника та вмінню гнучко реагувати на потреби Гостей, партнерів та ринку загалом. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Насамперед створює якісний продукт, орієнтуючись на потреби партнерів, колег та Гостей.

2. Виконує поставлені завдання та досягає високих результатів.

3. Постійно розвивається та підвищує свою кваліфікацію.

4. Аналізує та планує свою діяльність, контролює якість у процесі роботи.

5. Ділиться досвідом, сприяючи професійному зростанню своїх колег.

6. Гнучко реагує на нововведення та перебудовує свою роботу відповідно до них.

4. Надійність. Компанія дорожить своєю репутацією та вибудовує чесні та відкриті стосунки зі своїми колегами та Гостями.

У ресторанах мережі при приготуванні страв та напоїв використовуються лише якісні продукти. Ресторани дотримуються норм приготування, всі продукти від постачальників мають сертифікати відповідності за якістю. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Виконує взяті він зобов'язання.

2. Слідкує за тим, щоб його санітарна книжка була правильно і своєчасно заповнена, всі аналізи пройдено.

3. Дисциплінований. Чи не спізнюється на роботу. Намагається докладно знати меню ресторану. Своєчасно інформує керівника про складності, що виникають на роботі, пропонує способи їх вирішення.

4. Правильно реагує на критику із боку керівника. Аналізує зауваження та намагається не допускати подібних помилок у подальшій роботі.

5. Надає достовірну інформацію незалежно від ситуації, що склалася, дає чесний зворотний зв'язок

6. Виявляє себе у справі, а не на словах

7. Діє чесно та відкрито, «не плете» інтриги і «не збирає плітки»

8. Приймає рішення, спираючись на факти, а не особисту перевагу

5. Командність. Створюючи атмосферу відкритості та довіри, компанія розвиває у своїх співробітниках почуття прихильності до команди, де кожен робить свій внесок для досягнення єдиної мети. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Легко входить у командну роботу на вирішення спільних завдань.

2. За потреби завжди готовий допомогти своїм колегам.

3. Бере він відповідальність, як за особистий результат, і за результат команди загалом.

4. При ухваленні рішення враховує думку колег. Вміє слухати та чути.

5. Радіє успіхам колег та досягненню спільних цілей.

6. Дотримується правил гри, про які домовилися.

7. У разі виникнення конфлікту, шукає шляхи для співпраці та домовляється.

Діяльність ресторану «Mafia» заснована на концепції традиційного маркетингу. Завданням підприємства є виконання поставлених завдань за рахунок виявлення потреб цільових сегментів та відтворення їх у своїх товарах та послуг краще, ніж це роблять конкуренти. Тобто діяльність компанії починається саме з виявлення реальних та потенційних покупців та їх потреб і за рахунок задоволення потреб цих покупців ресторан і отримує прибуток. Розглянемо основні показники діяльності ресторану «Mafia» за 2020-2021 роки, які наведені у табл. 1.4.

За даними табл. 1.4 видно, що обсяг реалізації послуг у грошовому вираженні у 2021 р. збільшився порівняно з 2020 р. Це викликано не збільшенням споживання послуг та відвідуваності закладу, а підвищенням собівартості продукції у 2021 р. на 6,4 % та відповідно коригування вартості страв.

Таблиця 1.4.

Економічні показники діяльності ресторану «Mafia» за 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення, %
Обсяг реалізації, тис. грн.	93930,6	98439,3	4,8%
Собівартість, тис. грн.	70225,8	74720,3	6,4%
Прибуток від, тис. грн.	23704,8	23719	0,6%
Податок з прибутку, тис. грн.	4741	4743,8	0,6%
Чистий прибуток, тис. грн.	18963,8	18975,2	0,6%
Рентабельність продажів, %	20,2	19,3	-0,9%

Джерело: складено автором

Причиною стрибка собівартості може бути підвищення цін на сировину, пов'язане із введенням санкцій Уряду України на імпорт деяких видів продуктів (м'ясо, риба, фрукти). Рентабельність продажів підприємства скоротилася на 0,9 %, що у першу чергу викликано збільшенням витрат.

У ситуації, що склалася, підприємству необхідно розробляти заходи для підвищення своєї конкурентоспроможності. При цьому більшість із них мають бути спрямовані на підвищення цінності для споживача та зниження витрат виробництва. Що разом дозволить поліпшити економічні показники діяльності.

Для формування основних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегії подальшого розвитку ресторану «Mafia», необхідно визначити основні проблеми, що стоять перед підприємством, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Для цього доцільним є проведення SWOT-аналізу. На першому етапі виявимо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації, можливості та загрози у зовнішньому середовищі (табл. 1.5).

Таблиця 1.5.

Матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища ресторану «Mafia»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфікований управлінський персонал та досвідчений шеф-кухар.	1. Деякі меблі ресторану потребують заміни.
2. Стильний інтер'єр ресторану, що передає дух гостинності, затишку та комфорту у закладі; наявність дитячої зони.	2. Недостатньо швидкий рівень обслуговування у закладі, чому свідчать відгуки відвідувачів ресторану.
3. Багаторічний досвід ведення ресторанного бізнесу.	3. Ціни вищі, ніж у конкурентів.
4. Широкий асортимент страв та напоїв різних кухонь: Європи, Мексики, Японії.	4. Плинність кадрів (офіціанти, хостес, бармени) переважно через відсутність командної роботи та низьку опрацювання методів мотивації персоналу на підприємстві.
Можливості	Загрози
1. Поява та розвиток нових методів (технологій) управління підприємствами (в т.ч. закладів громадського харчування) у світі.	1. Зростання цін на сировину (фрукти, овочі, цукор, макаронні вироби іноземного виробництва, сирні вироби) у постачальників.
2. Поява нових (переважно місцевих) постачальників сировини.	2. Посилення законодавства країни (податкова політика та заборона уряду України на імпорт окремих видів продукції).
3. Розвиток інформаційних технологій та автоматизованих систем у ресторанному бізнесі (електронне меню, QR-коди).	3. Зміна смаків та потреб клієнтів
4. Зростання кількості відвідувачів закладів громадського харчування у м. Харкові за рахунок проведення різноманітних заходів всеукраїнського та міжнародного рівнів.	4. Загострення конкуренції у цьому секторі послуг.

Джерело: складено автором

На другому етапі SWOT-аналізу проведемо експертну кількісну оцінку сильних та слабких сторін, загроз та можливостей ресторану (табл. 1.6). При цьому, чим вищий вплив фактора, тим вище значення оцінки. Як експерти виступали співробітники компанії.

Таблиця 1.6.

**Експертна кількісна оцінка сильних та слабких сторін,
можливостей та загроз**

Сильні сторони	40	Слабкі сторони	60
1. Висококваліфікований управлінський персонал та досвідчений шеф-кухар	10	1. Деякі меблі ресторану потребують заміни.	14
2. Стильний інтер'єр ресторану, що передає дух гостинності, затишку та комфорту у закладі; наявність дитячої зони та заходів для дітей.	12	2. Недостатньо швидкий рівень обслуговування у закладі (особливо під час бізнес-ланчу), про що свідчать відгуки відвідувачів ресторану.	19
3. Багаторічний досвід ведення ресторанного бізнесу.	6	3. Ціни вищі, ніж у конкурентів.	11
4. Широкий асортимент страв та напоїв різних кухонь: Європи, Мексики.	12	4. Плинність кадрів (офіціанти, хостес, бармени) переважно через відсутність командної роботи та низьке опрацювання методів мотивації персоналу на підприємстві.	16
Можливості	40	Загрози	60
1. Поява та розвиток нових методів (технологій) управління підприємствами (в т.ч. закладів громадського харчування) у світі.	14	1. Зростання цін на сировину (фрукти, овочі, цукор, макаронні вироби іноземного виробництва, сирні вироби) у постачальників.	10
2. Поява нових (переважно місцевих) постачальників сировини	12	2. Посилення законодавства країни (податкова політика та заборона уряду України на імпорт окремих видів продукції).	9
3. Розвиток інформаційних технологій та автоматизованих систем у ресторанному бізнесі (електронне меню, бронювання онлайн).	8	3. Зміна смаків та потреб клієнтів (наприклад, тенденція зростання переваги споживачів готувати ї ї вдома).	19
4. Зростання кількості відвідувачів закладів громадського харчування у м. Харкові за рахунок проведення різноманітних заходів всеукраїнського та міжнародного рівнів.	6	4. Загострення конкуренції у цьому секторі послуг.	22

Джерело: укладено автором

Загальна сума балів у розділі «сильні сторони» дорівнює загальній сумі балів у розділі «можливості» і дорівнює 40 (1.3). Загальна сума балів у розділі

«слабкі сторони» дорівнює загальній сумі балів у розділі «загрози» і дорівнює також 50 (1.4).

На третьому етапі складемо деталізовану матрицю кількісної оцінки сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.

Розрахунки кількісної оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ресторану були зроблені в Excel (табл. 1.7).

Таблиця 1.7.

Розрахунки кількісної оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ресторану «Mafia»

	Бал	Сильні сторони				Слабкі сторони				Разом
		10	12	6	12	14	19	11	16	
Можли- вості	14	1,4	1,68	0,84	1,68	1,96	2,66	1,54	2,24	14
	12	1,2	1,44	0,72	1,44	1,68	2,28	1,32	1,92	12
	8	0,8	0,96	0,48	0,96	1,12	1,52	0,88	1,28	8
	6	0,6	0,72	0,36	0,72	0,84	1,14	0,66	0,96	6
Загрози	10	1	1,2	0,6	1,2	1,4	1,9	1,1	1,6	10
	9	0,9	1,08	0,54	1,08	1,26	1,71	0,99	1,44	9
	19	1,9	2,28	1,14	2,28	2,66	3,61	2,09	3,04	19
	22	2,2	2,64	1,32	2,64	3,08	4,18	2,42	3,52	22
	Разом	10	12	6	12	14	19	11	16	100

Джерело: укладено автором

На наступному етапі зробимо кількісну оцінку кожного запропонованого заходу з ранжуванням (табл. 1.8).

Таблиця 1.8.

Кількісна оцінка запропонованих заходів

№	Захід	Бальна оцінка
1	2	3
1.	Застосування методів та інструментів БВ, спрямованих на скорочення таких видів втрат як: час очікування, надвиробництво, надлишок запасів, втрати творчого потенціалу, що дозволить підвищити цінність для клієнтів та конкурентоспроможність ресторану в цілому.	15,84
2.	Оцінка та вибір тих постачальників, здатних гарантувати постачання сировини високої якості в встановлений час за найменшою вартістю. Що у свою чергу дозволить заощаджені кошти направити на купівлю нового обладнання, прискорити та покращити рівень обслуговування та скоригувати ціни на страви.	13,05
3.	Пошук вітчизняних постачальників сировини та формування тривалих відносин з тими з них, хто здатний гарантувати постачання необхідної сировини найкращої якості за найкращою вартістю у чітко встановлений час.	11,52
4.	Прискорення швидкості обслуговування та коригування цін на страви ресторану за рахунок усунення таких втрат, як: час очікування,	10,25

	надвиробництво та надлишок запасів. Що призведе до збільшення цінності для споживачів, залучення нових та підвищення конкурентоспроможності закладу.	
5.	Навчання персоналу технологією БВ та розробка заходів, спрямованих на скорочення однієї з втрат БВ – втрати творчого потенціалу.	9,62
6.	Освоєння інноваційної технології ощадливого виробництва, спрямованої на зниження всіх видів витрат управлінським персоналом та залучення (навчання) кожного співробітника у процес оптимізації діяльності підприємства.	9
7.	Заміна меблів та обладнання на більш продуктивне та інноваційне, що дозволить скоротити такі втрати БВ як: час очікування, випуск дефектних товарів та забезпечити підвищення задоволеності поточних споживачів та залучення нових.	6,12
8.	Використання основного принципу БВ – постійне вдосконалення та впровадження нових послуг: кнопка виклику офіціанта, електронне меню, онлайн бронювання, спрямованих на скорочення втрат при обслуговуванні в ресторані та створення максимальної цінності для споживачів.	5,95
9.	Розробка нових ексклюзивних страв, здатних залучати нових споживачів та утримувати існуючих, а також дозволяють нарощувати конкурентну перевагу ресторану.	5,1
10.	Створення ще більшого затишку в закладі, як для дорослих, так і для дітей, дотримання всіх італійських традицій.	2,72
11.	Активне просування ексклюзивних страв по всіх доступних каналах та розробка нових, тим самим удосконалення своєї конкурентної переваги.	2,55
12.	Використання електронного меню та кнопки виклику офіціанта допоможуть зменшити час очікування персоналу споживачем (що є однією з втрат БВ) і, тим самим, підвищити задоволеність відвідувачів та забезпечити їх додатковий потік.	2,5
13.	Заміна недоступних інгредієнтів новими схожими (які не змінюють смак страви) переважно місцевих постачальників.	2,4
14.	Укладання договорів із тими з вітчизняних постачальників, хто може гарантувати постачання необхідної сировини найкращої якості за найкращою вартістю чітко встановлений час. І спрямування зекономлених коштів на розробку мотиваційних програм для обслуговуючого.	2,08
15.	Впровадження електронного меню та кнопки виклику офіціанта допоможуть зменшити фізичне навантаження на персонал, що є одним із видів втрат БВ (втратою творчого потенціалу).	1,3

Джерело: укладено автором

Через брак кількісної оцінки кожного запропонованого заходу та його ранжирування можна дійти невтішного висновку, більшість із заходів захоплюють необхідність запровадження концепції Бережливого виробництва. Суть цієї технології полягає в усуненні таких втрат як: час очікування, надвиробництво, випуск дефектних товарів, зайві запаси, втрата творчого

потенціалу. Все це дозволяє підвищити цінність для споживачів, оптимізувати виробничі процеси та вивести ресторан на новий рівень конкурентоспроможності.

Розглянувши безліч підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність», була розроблена модель, що відображає взаємозв'язок факторів та умов, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства сфери послуг, та кінцеві результати його функціонування. За допомогою цієї моделі можна побачити, яким чином досягається конкурентоспроможність підприємства, і які результати діяльності підприємства вона безпосередньо впливає.

На підставі результатів проведеного SWOT-аналізу та розгляду альтернативних маркетингових стратегій було встановлено, що найбільш підходящою стратегією для досліджуваного ресторану є стратегія розвитку ресторанних послуг у межах базового ринку та для зміцнення конкурентних позицій на поточному ринку оптимальним варіантом буде використання технологій бережливого виробництва.

Список використаних джерел:

1. Гайдук В. А. Конкурентоздатність в умовах сучасного ринку // *Економіка та держава*. 2007. № 2. С. 16-17.
2. Parasuraman, A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. 1985. Vol. 49.
3. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства : Навч. посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.
4. Загорна Т. О. Конкурентоздатність фірми в системі стратегічного маркетингу // *Торгівля і ринок України*. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2000. – Вип. 11, т. 1, С. 87-91.
5. Красностанова Н. Е. Стратегічний аналіз і оцінка конкурентоспроможності промислового виробництва // *Фінансова консультація*. 2001. № 21-22. С. 55-59.
6. Алєшугіна Н.О., Зеленська О.О. Тенденції та перспективи розвитку ринку ресторанних послуг м. Чернігів. // *Науковий вісник ЧДІЕУ. Серія: Економіка*. 2012. №1(13). С. 92-98.
7. Турецький О. А. Національна економіка та її регулювання. – Одеса : СМІЛ, 2002. 380 с.
8. Fu, H. (2011). An exploration of the role of product and service elements affecting customer satisfaction in UK hotels. In T. Wen, L. Thomas & L. Sun (Eds.), *Proceedings of the Fifth International Symposium on Green Hospitality and Tourism Management* (pp. 504-519).