

**ЦЕНТРАЛЬНА СПІЛКА СПОЖИВЧИХ ТОВАРИСТВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСПІЛКИ  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**КИРНІС НАТАЛІЯ ІВАНІВНА**

**УДК:658.821:640.432**

**ДИСЕРТАЦІЯ**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНІВ ЗА  
СПЕЦІАЛЬНИМИ ЗАМОВЛЕННЯМИ (CATERING)**

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

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.

Н. І. Кирніс

Науковий керівник:

Костишина Тетяна Адамівна,  
доктор економічних наук, професор

Львів – 2020

## АНОТАЦІЯ

***Кирніс Н. І. Забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).*** – 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)». – Львівський торговельно-економічний університет, Львів, 2020.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню науково-теоретичних засад, методичних і практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

На основі дослідження існуючих наукових підходів удосконалено понятійний апарат, а саме сформовано авторську дефініцію «конкурентоспроможність підприємства», що передбачає здатність підприємства випереджати інші господарюючі суб'єкти на ринку товарів і послуг завдяки наявності конкурентних переваг в управлінні, потенціалі персоналу, інноваційному розвитку, умінні адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури відносно потреб споживачів на національному, регіональному та міжнародному рівнях, що сприятиме розвитку теорії управління та забезпечуватиме чіткість її понятійного апарату.

Враховуючи еволюцію наукових поглядів вітчизняних і зарубіжних учених на розвиток теорії конкурентоспроможності, автор сформував логічно-історичну схему за різними періодами економічної думки, різними позиціями та підходами (маркетинговий, відносно різних суб'єктів, товарної позиції, ефективності діяльності підприємства).

Визначено характеристику класифікаційних ознак кейтерингу, складові

та принципи, конкурентні переваги та чинники (зовнішні та внутрішні) забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

У дисертації визначено поняття «конкурентоспроможність ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», яке характеризує їх конкурентні переваги в бізнес-процесах (у приготуванні, постачанні їжі та організації обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями) за рахунок якості продукції та послуг, якісно-організаційному складу персоналу, ефективності використання трудових ресурсів, мотиваційному механізму, рівню цінової політики, ефективності діяльності працівників та управлінського персоналу, що сприятиме забезпеченню споживачів якісними стравами та послугами, формуванню іміджу підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності.

Визначено особливості ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) – наявність в управлінні процесного підходу та формування управлінських рішень залежно від бізнес-процесів на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.

У дисертації визначено теоретико-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленням (catering), який базується на обґрунтуванні та розробленні системи соціально-економічних індикаторів і критеріїв (якість продукції, якість обслуговування, якісно-організаційний склад персоналу, результативність діяльності, ефективність управління персоналом, цінова політика, фінансова результативність) та включає комплекс показників, що дає змогу сформувати інтегральний показник конкурентоспроможності і потім врахувати об'єктивні відмінності у динаміці підприємств, умовах використання наявних ресурсів у процесі прогнозування та розвитку їх діяльності.

Запропоновано оцінку конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) проводити за таким алгоритмом: 1) провести моніторинг і побудувати матрицю рангів показників якісно-

організаційного забезпечення; 2) розробити систему соціально-економічних індикаторів і здійснити інтегральну оцінку конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

У дисертації розроблено методичні підходи до оцінки ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), що передбачають безперервність моніторингу, визначення їх параметрів, показників і критеріїв, вибір оптимальних методів оцінки, які, на відміну від наявних підходів, дають можливість оцінювати рівень і визначати напрями забезпечення конкурентоспроможності в умовах розвитку кейтерингових послуг, формувати зміни у стратегії і політиці забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

З метою формування концептуальних підходів запропоновано «Програму забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», структура якої складається із семи розділів: 1. сучасний стан і тенденції розвитку ринку кейтерингу на території України; 2. стратегічні пріоритети розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering); 3. перспективи розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering); 4. удосконалення методів та механізмів забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering); 5. ризики й загрози; 6. основні етапи реалізації програми за вказаними термінами та виконавцями; 7. очікувані результати.

Сформовано науково-методичні підходи до створення концептуальних засад забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), які на доповнення до вже діючих програм ґрунтуються на комплексному врахуванні консолідованих напрямів розвитку, визначених «Програмою забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», і сприяють ефективному використанню ресурсів підприємств, забезпеченню якості продукції та наданих послуг, результативності діяльності, ефективності управління персоналом, оптимізації цінової політики та підвищенню рівня життя

населення.

Моделювання бізнес-процесів (основних, допоміжних, управлінських) дозволяє аналізувати роботу підприємства загалом, його взаємодію з іншими, організацію діяльності на кожному робочому місці. За методологією «повного» опису бізнес-процесів визначено перелік функцій кожного підрозділу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У дослідженні сформовано комплексний підхід до ефективності діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), який ґрунтується на синергічному поєднанні бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства (основних, допоміжних, управлінських) і функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль), що дозволяє визначати дієві механізми управління бізнес-процесами, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

У дисертації обґрунтовано методичні підходи до вдосконалення стимулювання працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), які орієнтовані на формування конкурентоспроможного персоналу зі стійкою мотиваційною спрямованістю, завдяки формуванню мотиваційних пакетів (матеріальні мотиватори, матеріальні немонетарні мотиватори, нематеріальні мотиватори) для різних груп працівників залежно від їх функціональних обов'язків, що сприятиме реалізації потреб працівників, підвищенню ефективності діяльності, якості трудового життя та формуванню стратегічних цілей підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності на ринку кейтерингових послуг.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, ресторани за спеціальними замовленнями (catering), конкурентоспроможність ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), бізнес-процеси, кейтерингові послуги, мотиваційні пакети, стимулювання персоналу.

## ANNOTATION

***Kyrnis N. Ensuring the competitiveness of restaurants by special orders (catering).*** – Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for a Candidate Degree in Economics in specialty 08.00.04 "Economics and Management of Enterprises (by Types of Economic Activity)". – Lviv University of Trade and Economics, Lviv, 2020.

The dissertation is devoted to substantiation of scientific and theoretical bases, methodical and practical recommendations, concerning maintenance of competitiveness of restaurants under special orders (catering).

Based on the study of existing scientific approaches, the conceptual apparatus has been improved, namely the author's definition of "competitiveness of enterprises", which provides their ability to operate in the market of goods and services and achieve a certain level of competitiveness due to competitive advantages (management, staff potential, innovation), ability to adapt to changes in market conditions at the national and regional levels compared to competitors and consumer needs, which will promote the development of economic theory and provide clarity of the conceptual apparatus.

Given the evolution of scientific views of domestic and foreign scientists on the development of the theory of competitiveness, the author formed a logical-historical scheme for different periods of economic thought, different positions and approaches (marketing, in relation to different entities, commodity position, efficiency of the enterprise).

The characteristics of classification features of catering, components and principles, competitive advantages and factors (external and internal) ensuring the competitiveness of restaurants under special orders (catering) are determined.

The dissertation defines the concept of "competitiveness of restaurants on special orders (catering)", which characterizes their competitive advantages in business processes (in cooking, catering and customer service in other places on

special orders) due to the quality of products and services, quality organizational structure of personnel, efficiency of use of labor resources, motivational mechanism, level of pricing policy, efficiency of activity of employees and managerial staff, which will contribute to the provision consumers with quality food and service, formation of company image, increase its competitiveness.

Features are defined of restaurants under special orders (catering) are determined - the presence in the management of the process approach and the formation of management decisions depending on business processes at the operational, tactical and strategic levels.

The dissertation defines a theoretical and methodological approach to assessing the competitiveness of restaurants by special order (catering), which is based on the justification and development of a system of socio-economic indicators and criteria (product quality, quality of service, quality and organizational staff, efficiency, efficiency of personnel management, price, financial indicators) and includes a set of indicators that allows to form an integrated indicator of competitiveness and then take into account the objective differences in the dynamics of enterprises, the conditions of use of available resources in the process of forecasting and development of their activities.

It is proposed to assess the competitiveness of restaurants on special orders (catering) to conduct the following algorithm:

1) to monitor and build a matrix of ranks of indicators of quality and organizational support; 2) to develop a system of socio-economic indicators and to carry out an integrated assessment of the competitiveness of restaurants under special orders (catering).

In the dissertation methodical approaches to an estimation of restaurants under special orders (catering) are developed, providing continuity of monitoring, definition of their parameters, indicators and criteria, a choice of optimum estimation methods which, unlike available approaches, give the chance to estimate a level and to define directions of competitiveness, in the conditions of

development of catering services, to form changes in strategy and policy of maintenance of competitiveness of restaurants under special orders (catering).

In order to form conceptual approaches, the "Program of ensuring the competitiveness of restaurants under special orders (catering)" is proposed, the structure of which consists of seven sections: 1. current state and trends in the catering market in Ukraine; 2. strategic priorities for the development of restaurants by special orders (catering); 3. prospects for the development of restaurants by special orders (catering); 4. improvement of methods and mechanisms to ensure the competitiveness of restaurants under special orders (catering); 5. risks and threats; 6. the main stages of program implementation according to the specified terms and executors; 7. expected results.

The author has formed scientific and methodological approaches to creating conceptual foundations for ensuring the competitiveness of restaurants under special orders (catering), which in addition to existing government programs are based on comprehensive consideration of consolidated areas of development defined by the "Program for ensuring the competitiveness of restaurants" for special orders, and contribute to the efficient use of enterprise resources, ensuring the quality of products and services provided, efficiency, effects personnel management, optimization of pricing policy and raising living standards.

Modeling of business processes (main, auxiliary, managerial) allows you to analyze the work of the enterprise as a whole, its interaction with others, the organization of activities in each workplace. According to the methodology of "complete" description of business processes, a list of functions of each unit is determined to ensure the competitiveness of the enterprise.

In the study, the author formed a comprehensive approach to the efficiency of restaurants on special orders (catering), which is based on a synergistic combination of business processes of restaurants (basic, auxiliary, management) and management functions (planning, organization, motivation and control), which allows identify effective mechanisms for managing business processes, improve the quality of management decisions and ensure the competitiveness of enterprises.

In dissertation substantiates methodical approaches to improving the incentives for restaurant employees on special orders (catering), which are focused on the formation of competitive staff with a stable motivational focus, through the formation of motivational packages (material motivators, material non-monetary motivators, intangible motivators for different), functional responsibilities, which will help meet the needs of employees, increase efficiency, quality of life and the formation of strategic business objectives to ensure their competitiveness in the market catering services.

**Key words:** competitiveness, restaurants by special orders (catering), competitiveness of restaurants by special orders (catering), business processes, catering services, motivational packages, staff incentives.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Список публікацій здобувача,

#### *в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Кирнос Н. И. The Economy of Bulgaria and the European Union: Science and Business: Collective Monographs of Scientific Articles with title. Sofia: Издателски комплекс УНСС, 2017. Р. 22-24. (17,63 друк. арк., особистий внесок: розширена класифікація кейтерингових послуг, проведений аналіз кейтерингових послуг в м. Полтаві та м. Києві - 0,72 друк. арк.).
2. Kyrnis N. Financial-economics and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph / Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof . Yatsenko V.M. Coventry, United Kingdom: Agenda Publishing House, 2017. Р. 357-370. ( 38,7 друк. арк., особистий внесок: сформована логічно-історична схема поняття «конкурентоспроможність підприємства» - 0,78 друк. арк. ).

3. Kostyshina T., Kostyshina A., Kyrnis N. Scientific development and achievements: collective monograph. London: Published by Sciemcee Publishing, 2018. P.434-449. (28,75 друк. арк., особистий внесок: проаналізовано вплив основних факторів, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності кейтерингових фірм та розраховані коефіцієнти забезпечення конкурентоспроможності за 2012-2016 роки » - 1,0 друк. арк. ).

4. Kyrnis N. Modern Technologies of Society Development: collective scientific monograph. / Ed. by Marian Duczmal , Tetyana Nestorenko. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. P. 63-74. (25,8 друк. арк., особистий внесок: сформовано мотиваційний пакет для різних груп працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) - 0,7 друк. арк.).

5. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: «Економічні науки»*. 2013. № 5. С. 135-140. (0,75 друк. арк.).

6. Кирніс Н. І. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» в еволюційному контексті. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Серія: «Економіка»*. Рівне. 2014. Випуск 3 (67). С. 145-154. (1,25 друк. арк.).

7. Кирніс Н. І. Моніторинг попиту на кейтерингові послуги в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: «Економічні науки»*. 2016. № 5. С. 107-114 (1,0 друк. арк.). (Index Copernicus).

8. Кирніс Н. І. Дослідження стану підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Збірник наукових праць*. Львів. 2016. Випуск 3 (119). С. 48-51. (0,5 друк. арк.). (Index Copernicus).

9. Кирніс Н. І. Інновації у сфері підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Economic and law paradigm*

*of modern society. Scientific Journal by open Europe*, Issue 1. 2017. P. 33-41. (1,13 друк. арк.).

10. Кирніс Н. І. Аналіз сучасного стану ринку кейтерингових послуг в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Збірник наукових праць Харківський національний автомобільно-дорожній університет*. Харків. 2017. №1(16). С. 75-79. (0,63 друк. арк.).

11. Кирніс Н. І. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. Миколаїв. 2017. №1(8). С. 122-129. (1,0 друк. арк.).

12. Кирніс Н. І. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. Миколаїв. 2018. №2 (11). С. 93-102. (1,25 друк. арк.).

13. Костишина Т. А., Кирніс Н. І. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. Київ. 2018. №1. С.19-30. (1,5 друк. арк., особистий внесок: визначено складові оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), запропоновано формули для їх розрахунку – 0,75 друк. арк.).

14. Кирніс Н. І. Основні аспекти системи НАССР для ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Економічні науки»*. Черкаси. 2019. С.214 – 220. (0,88 друк. арк.). (Index Copernicus).

#### **які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:**

1. Кирніс Н. І. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Теорія і практика забезпечення*

*ефективного розвитку суб'єктів ринку: матеріали III міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28.11. 2014 р. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2014. С. 17-19. (0,1 друк. арк.).*

2. Кирніс Н. І. Актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 40-річчю заснування факультету ХТГРТБ, 20-21.11. 2014 р. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2015. С. 152-154 (0,2 друк. арк.).*

3. Кирніс Н. І. Особливості трудової діяльності у ресторанах за спеціальним замовленням (catering). *Трансформація соціально-трудової сфери: сучасні виклики, тенденції, домінанти інноваційного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2-6.11.2015 р. Київ: КНЕУ, 2015. С. 229-231. (0,25 друк. арк.).*

4. Кирніс Н. І. Маркетингові дослідження як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції, 28-29.05. 2015 р. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2015. С. 91-93 (0,2 друк. арк.).*

5. Кирніс Н. І. Удосконалення класифікації кейтерингових послуг. *Мультидисциплінарні академічні дослідження і глобальні інновації: гуманітарні та соціальні науки: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 28-29.07.2016 р. Київ, 2016. С. 46-49. (0,25 друк. арк.).*

6. Кирніс Н. І. Оцінювання конкурентних переваг, підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: людино розмірність, духовність, партнерство, кооперації: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 1.11.2016 р. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2016. С. 99-102 (0,25 друк. арк.).*

7. Кирніс Н. І. Історія розвитку кейтерингу на Україні. *Рекреаційні ресурси та послуги гостинності в регіонах України: матеріали II Всеукраїнської Інтернет-конференції*, 17.05. 2017 р. Черкаси, 2017 . С. 175-178. (0,25 друк. арк.).

8. Кирніс Н. І. Підвищення кваліфікації працівників, як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку: матеріали XXXIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 24.05.2017р. Переяслав-Хмельницький, 2017. С. 19-22. (0,25 друк. арк.).

9. Кирніс Н. І. Інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності кейтерингових підприємств. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 14.12.2017 р. Полтава, 2017. С.301 – 303. (0,2 друк. арк.).

10. Кирніс Н. І. Кейтеринг-інноваційна форма обслуговування. *Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи: міжнародна науково-практична конференція, присвячена 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі й 10-річчю запровадження в Україні спеціальності «Готельно-ресторанна справа»*, 21.09.2017 р. Харків: ХДУХТ, 2017. С. 118-120. (0,25 друк. арк.).

11. Kyrnis N. Process Management in the Context of Providing Competitiveness of Catering Enterprises. *The economy of Bulgaria and the European Union in the global world: 13-th International Scientific conference of young scientists*. 17.11.2017. Bulgaria: UNWE, Sofia, 2017. P.659-667. (0,6 друк. арк.).

12. Кирніс Н. І. Перспективи розвитку ресторанного кейтерингу в Україні. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу: матеріали*

Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю від дня заснування факультету харчових технологій, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, 20-21.11.2019 р. Полтава, 2019. С. 58-60. (0,25 друк. арк.).

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>АНОТАЦІЯ.....</b>                                                                                                                                                                       | <b>2</b>   |
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                                                                          | <b>16</b>  |
| <br><b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br/>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНІВ ЗА<br/>СПЕЦІАЛЬНИМИ ЗАМОВЛЕННЯМИ (CATERING).....</b>                                        | <b>24</b>  |
| 1.1. Сутність і зміст поняття «конкурентоспроможності підприємства» в<br>еволюційному контексті.....                                                                                       | 24         |
| 1.2. Теоретико-методичні аспекти забезпечення конкуренто-<br>спроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).....                                                          | 42         |
| 1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів<br>за спеціальними замовленнями (catering).....                                                                         | 78         |
| Висновки до розділу 1.....                                                                                                                                                                 | 103        |
| <br><b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ<br/>РЕСТОРАНІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНИМИ ЗАМОВЛЕННЯМИ<br/>(CATERING).....</b>                                                                | <b>106</b> |
| 2.1. Діагностика стану підприємств ресторанного господарства на ринку<br>кейтерингових послуг.....                                                                                         | 106        |
| 2.2. Аналіз впливу чинників на забезпечення конкурентних переваг<br>ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).....                                                                | 134        |
| 2.3. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ресторанів за<br>спеціальними замовленнями (catering).....                                                                                  | 141        |
| Висновки до розділу 2.....                                                                                                                                                                 | 152        |
| <br><b>РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД І<br/>СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ<br/>КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНІВ ЗА<br/>СПЕЦІАЛЬНИМИ ЗАМОВЛЕННЯМИ (CATERING).....</b> | <b>157</b> |
| 3.1. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності<br>ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).....                                                                   | 157        |
| 3.2. Організаційно-методичне забезпечення конкурентоспроможності<br>ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).....                                                                | 169        |
| 3.3. Методичні підходи до вдосконалення стимулювання персоналу<br>ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) у контексті забезпечення<br>їх конкурентоспроможності.....            | 176        |
| Висновки до розділу 3.....                                                                                                                                                                 | 195        |
| <br><b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                                                                   | <b>199</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>                                                                                                                                                     | <b>206</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                                                                        | <b>232</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Необхідність модернізації вітчизняної економіки під впливом світових постіндустріальних тенденцій актуалізує пріоритетність розвитку наукоємних, високотехнологічних, інноваційних видів діяльності, що створює передумови для посилення конкурентних позицій на національному та міжнародних ринках.

Актуальні питання економічної взаємодії та ефективного розвитку країн фокусуються і системно відображаються у проблематиці глобальної конкурентоспроможності.

Зміни умов конкуренції, що спричинені новою хвилею глобалізації, пов'язаної з формуванням і розвитком індустрії 4.0 (англ. Industry 4.0), диджиталізацією бізнесу та поширенням пандемії коронавірусу, призвели до того, що у підприємств (зокрема у тих, що здійснюють свою діяльність у сфері ресторанного господарства) виникла необхідність у пошуку нових управлінських рішень та інструментарію для забезпечення своєї конкурентоспроможності на ринку.

Вагомий внесок у дослідження конкурентоспроможності підприємств внесли: Г. Азоєв, І. Ансофф, Л. Балабанова, М. Барна, І. Бланк, Н. Власова, О. Вовчак, О. Градов, Ю. Дайновський, Ю. Іванов, Т. Костишина, Г. Кривенко, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, Є. Масленніков, Н. Міценко, М. Портер, А. Стрікланд та ін.

Питання управління та оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства були предметом дослідження таких вітчизняних науковців як А. Аветісова, В. Карсекіна, О. Кочерги, Б. Мізюка, Н. Михайлової, І. Мельник, Г. П'ятницької, Н. П'ятницької, А. Расулової, В. Селютіна, Б. Семака, Л. Яцуна та ін.

Незважаючи на багатоаспектність наукових досліджень, питанням конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) приділялося недостатньо уваги, тому є потреба науково обґрунтувати

концептуальні засади та пріоритетні напрями її забезпечення й відповідним чином розвинути методи стимулювання персоналу у контексті забезпечення конкурентоспроможності.

Теоретична та практична важливість зазначених питань, їх недостатня наукова і прикладна розробленість, а також економічна та соціальна значимість обумовили вибір теми дисертації, визначили її мету, завдання і напрями дослідження.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота виконана згідно з тематичним планом науково-дослідних робіт Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» зокрема, за наукового дослідними темами: «Якість продукції та послуг готельно-ресторанного господарства: теоретичний та практичний аспекти» (номер державної реєстрації 0119U002863), у межах якої здобувач визначив методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering); «Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах в сучасних умовах (номер державної реєстрації 0112U001077), де автор сформував методичні підходи удосконалення стимулювання працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертації є розробка науково-теоретичних засад, методичних і практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). Реалізація поставленої мети зумовила необхідність виконання таких завдань:

- уточнити визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» на основі систематизації його наявних дефініцій;
- сформувати теоретичні положення комплексного підходу до забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering);
- обґрунтувати теоретико-методичні підходи до оцінки

конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering);

- розробити систему соціально-економічних індикаторів і здійснити інтегральну оцінку конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering);

- визначити концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering);

- розробити організаційно-методичне забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering);

- обґрунтувати методичні підходи до вдосконалення стимулювання персоналу ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

**Об’єктом дослідження** є процес забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та прикладні засади забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

**Методи дослідження.** Теоретичною та методичною основою дисертації є система економічних законів, понять і категорій, нормативно-законодавча база України, фундаментальні положення сучасної економічної теорії та прикладної економіки, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених стосовно проблем забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Загальною методологічною основою дослідження є діалектичний метод і метод системного підходу. Для досягнення поставленої мети в роботі використано низку загальнонаукових і спеціальних методів: наукової абстракції, систематизації та узагальнення – для дослідження сутності понять «конкурентоспроможність підприємства», «конкурентоспроможність ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)»; комплексний підхід – для аналізу діючих і формування нових методичних основ оцінки

конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering); економіко-статистичний – для оцінки тенденцій і закономірностей у діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), аналізу й оцінки впливу чинників; аналізу та синтезу – для обґрунтування та визначення організаційно-методичного забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Інформаційною базою для підготовки дисертаційної роботи слугували фундаментальні дослідження зарубіжних і вітчизняних учених, закони України, дані Державної служби статистики України, статистичні дані про діяльність підприємств ресторанного господарства та ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Обробка інформації здійснювалася за допомогою ПЕОМ із використанням пакету комп'ютерних програм MS Office.

**Наукова новизна одержаних результатів** дисертації полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Основні теоретичні та практичні результати, що визначають наукову новизну дисертації, полягають у такому:

*удосконалено:*

- понятійний апарат, а саме: сформовано авторську дефініцію «конкурентоспроможність підприємства», яка, на відміну від існуючих, передбачає здатність підприємства випереджати інші господарюючі суб'єкти на ринку товарів і послуг завдяки наявності конкурентних переваг в управлінні, потенціалі персоналу, інноваційному розвитку, умінні адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури відносно потреб споживачів на національному, регіональному та міжнародному рівнях, що сприятиме розвитку теорії управління та забезпечуватиме чіткість її понятійного апарату;

- систематизацію джерел конкурентних переваг ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), яка, на відміну від відомих, передбачає їх вивчення за такими бізнес-процесами, як приготування, постачання страв, організація обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями, і враховує їх формування завдяки якості продукції та послуг, якісно-організаційному складу персоналу, мотиваційному механізму, рівню цінової політики, ефективності діяльності працівників та управлінського персоналу, що сприятиме забезпеченню споживачів якісними стравами та послугами, формуванню іміджу підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності;

- теоретико-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), який, на відміну від існуючих, базується на обґрунтуванні та розробленні системи соціально-економічних індикаторів і критеріїв (якість продукції, якість обслуговування, якісно-організаційний склад персоналу, результативність діяльності, ефективність управління персоналом, цінова політика, фінансова результативність) і включає комплекс показників, що дозволяє сформувати інтегральний показник конкурентоспроможності та враховувати об'єктивні відмінності у динаміці розвитку підприємств, умовах використання ними наявних ресурсів для досягнення як поточних, так і стратегічних цілей;

- методичні підходи до кількісної оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), що, на відміну від наявних, враховують особливості надання кейтерингових послуг, ґрунтуються на принципі безперервності моніторингу та передбачають визначення параметрів, показників, критеріїв і вибір методів оцінки, що дозволяє ідентифікувати рівень та визначати напрями забезпечення конкурентоспроможності, формувати зміни в стратегії і політиці підприємства;

- організаційно-методичні підходи до забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), що, на

відміну від існуючих, ґрунтуються на розробці процесної моделі за допомогою функціонального моделювання IDEF0 та синергетичному поєднанні бізнес-процесів (основних, допоміжних, управлінських) і функцій управління (планування, організації, мотивації, контролю), що дозволяє визначати резерви ефективності діяльності, дієві механізми управління бізнес-процесами, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність підприємств;

*набули подальшого розвитку:*

- науково-методичні підходи до формування концептуальних засад забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), які на доповнення до діючих програм ґрунтуються на комплексному врахуванні консолідованих напрямів розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) і сприяють ефективному використанню ресурсів підприємств, забезпеченню якості продукції та наданих послуг, ефективності діяльності та управління персоналом, оптимізації цінової політики і підвищенню рівня життя населення;

- методи стимулювання працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), які, на відміну від існуючих, орієнтовані на формування конкурентоспроможного персоналу зі стійкою мотиваційною спрямованістю завдяки формуванню мотиваційних пакетів (матеріальні мотиватори, матеріальні немонетарні мотиватори, нематеріальні мотиватори) для різних груп працівників залежно від їх функціональних обов'язків, що сприятиме реалізації потреб працівників, підвищенню результативності діяльності, якості трудового життя та формуванню стратегічних цілей підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності на ринку кейтерингових послуг.

**Практичне значення результатів дослідження** полягає у доведенні наукових розробок щодо забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) до рівня методичних узагальнень і практичних рекомендацій.

Результати дисертаційної роботи упроваджені в діяльність кафе «Дар'юшка» (довідка від 16 січня 2020 р.).

Результати дослідження, запропоновані автором, використовуються в навчальному процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» під час розробки навчально-методичних комплексів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» для студентів освітньої програми «Готельно-ресторанна справа» з дисциплін «Ресторанний кейтеринг», «Ресторани в готельній індустрії» (довідка про впровадження в навчальний процес результатів дисертації № 45-15/11 від 5 лютого 2020 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. На основі аналізу та узагальнення теоретичного та практичного матеріалу, що містяться у роботі, автор самостійно отримав теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, пропозиції та положення наукової новизни. Із праць, які опубліковані у співавторстві, у дисертації використано лише ті матеріали, які є особистою розробкою здобувача.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідалися на 15 міжнародних та інших науково-практичних конференціях, зокрема на *11 міжнародних*: «Управління персоналом у ХХІ столітті: розвиток, формування конкурентоспроможності, оплата праці» (м. Полтава, м. Нетанія, Ізраїль 2014 р.), «Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу» (м. Полтава, 2014 р.), «Теорія і практика забезпечення ефективного розвитку суб'єктів ринку» (м. Полтава, 2014 р.), «Трансформація соціально-трудової сфери: сучасні виклики, тенденції, домінанти інноваційного розвитку» (м. Київ, 2015 р.), «Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст» (м. Полтава, 2015 р.), «Менеджмент розвитку соціально-економічних систем у новій економіці» (м. Полтава, 2015 р.), «Мультидисциплінарні академічні дослідження і глобальні

інновації: гуманітарні та соціальні науки» (м. Київ 2016 р.), «Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи», присвяченій 50-річчю заснування ХДУХТ (м. Харків, 2017 р.), «Икономиката на България и Европейския Съюз в Глобалния свят» (м. Софія, УНСС, 2017 р.), «Икономиката на България и Европейския Съюз в дигиталния свят» (м. Софія, УНСС, 2018 р.), «Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу» (м. Полтава, 2019 р.); 4 *всеукраїнських*: «Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: людинорозмірність, духовність, партнерство, кооперація» (м. Полтава, 2016 р.), «Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку» (м. Переяслав-Хмельницький, 2017 р.); «Рекреаційні ресурси та послуги гостинності в регіонах України» (м. Черкаси, 2017 р.); «Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація» (м. Полтава, 2017 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційної роботи відображені в 26 наукових працях загальним обсягом 12,78 друк. арк., із них 4 розділи – у колективних монографіях обсягом 3,59 друк. арк., 9 статей – у провідних фахових виданнях України загальним обсягом 6,33 друк. арк., із яких 3 публікації – у наукових виданнях, що входять до науково-метричних баз, 1 стаття – у зарубіжному виданні обсягом 0,52 друк. арк., 12 публікацій за матеріалами конференцій загальним обсягом 2,33 друк. арк.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг дисертації – 235 сторінок, у тому числі основного тексту 208 сторінок. У дисертації міститься 51 таблиця, 55 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел нараховує 243 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНИМИ ЗАМОВЛЕННЯМИ (CATERING)

#### 1.1. Сутність і зміст поняття «конкурентоспроможності підприємства» в еволюційному контексті

На етапі економічного розвитку ХХІ ст. проблема конкурентоспроможності посідає головне місце в економічній політиці України. Створення конкурентних переваг над суперником стає стратегічним напрямом діяльності держави і її органів у сфері забезпечення національної економіки.

Підвищення конкурентоспроможності повинно відбуватися на всіх ієрархічних рівнях: продукції (товарів і послуг), підприємства, галузі, регіону та країни в цілому. Але особливого значення набуває конкурентоспроможність підприємства як основної ланки економіки.

Для українських підприємств завдання конкурентоспроможності є особливо актуальним з огляду на те, що негативні наслідки проведених у 90-х рр. економічних реформ значною мірою послабили їх позиції на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Здатність підприємства конкурувати у базовій галузі, на міжгалузевому та світових ринках втілена в категорії «конкурентоспроможність».

Для удосконалення процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємств дослідимо поняття «конкурентоспроможність підприємства» в еволюційному контексті.

Еволюція – процес зміни, процес поступового розвитку [4, с. 208].

У сучасному світі явище конкуренції є одним із найважливіших факторів, який визначає і окреслює успішний економічний розвиток. А безпосереднім показником успішності функціонування суб'єкта будь-якого

рівня (підприємство, об'єднання підприємств, галузь економіки, країна) є поняття «конкурентоспроможність».

Мінливість економічного середовища України в контексті розвитку динамічних ринкових процесів зумовлює необхідність розгляду питань, пов'язаних із виникненням основних ознак існування ринку – конкуренції і конкурентоспроможності.

Економічні поняття «конкуренція» і «конкурентоспроможність» почали формуватися з часів зародження класичної економічної науки. Вони, на нашу думку, дуже тісно логічно пов'язані між собою та мають один корінь «конкурент». Без конкуренції не може існувати конкурентоспроможність будь-якого об'єкта. Наявність конкуренції на ринку товарів або послуг, на якому діє підприємство, вимагає від нього забезпечення певної конкурентоспроможності, або в іншому випадку загрожує його витісненням із цих ринків.

Діалектичної залежності цих двох понять дотримується В. Іванов, який вважає, що одне впливає із іншого, утворюючи базу, яка, в свою чергу, створює сприятливі умови для розвитку першого. Конкурентоспроможність є базою для утворення конкуренції. Сама конкуренція тільки виникнувши, ставить межі й висуває свої вимоги до товару [59, с. 24]. Але ми не погоджуємося із твердженням В. Іванова, тому що, як свідчать сучасні дослідження, конкуренція ставить межі й висуває вимоги не тільки до товару, а й до будь-якого об'єкта, який може існувати в конкурентному середовищі. Це можуть бути країна, регіон, галузь, підприємство чи працівник.

Першим етапом в еволюції наукових поглядів на проблему конкуренції став розгляд теорії абсолютних переваг, яку запропонував А. Сміт. Згідно з цією теорією конкуренція розглядається як суперництво того, хто підвищує ціну (у разі скорочення пропозиції), і того, хто зменшує ціну (у разі надлишку пропозиції), а перевагами в конкурентній боротьбі є кращі природні та кліматичні умови [179, с. 429].

Другий етап – теорія порівняльних витрат, вперше сформульована

Д. Рикардо, що виникла завдяки розвитку виробництва та впровадженню промислових нововведень. Д. Рікардо, базуючись на принципах трудової вартості, розкрив доцільність зовнішньої торгівлі і для тих випадків, коли країна не володіє абсолютною перевагою у виробництві будь-яких товарів [169].

Подальшого розвитку теорія порівняльних витрат набула у працях шведських економістів Б. Оліна та Е. Хекшера, які пов'язували успіх країни в торгівлі не тільки з витратами одного ресурсу – праці, але також розглянули й інші ресурси – землю та капітал [58].

А. Сміт, Д. Рікардо, Б. Олін та Е. Хекшер розглядали конкурентоспроможність країни загалом залежно від перерахованих вище факторів, і лише М. Портер вперше став оцінювати конкурентоспроможність країни на рівні підприємств, які в ній функціонують [160, 161, 230, 238, 239].

У подальшому конкурентоспроможність на рівні підприємства як поняття оцінювало й доповнювало багато вчених-економістів, і цей процес триває й досі.

І. Івашків стверджує, що терміни «конкуренція», «конкурентоспроможність» в наукових колах у радянський період були малознайомими та рідковживаними. Тривалий час трактування цих термінів пов'язувалось із капіталізмом і буржуазією, що не було сприятливим фактором для формування вітчизняними вченими наукових доробків, пов'язаних із цим питанням. Тому через майже повну відсутність у вітчизняній економічній літературі теоретичного обґрунтування сутності конкуренції між підприємствами галузей народного господарства та продукцією, яку вони виробляють, ці поняття були розкриті лише на основі аналізу сутності конкуренції взагалі [65, с. 109–112].

Так в Українській радянській енциклопедії поняття «конкуренція» трактується як основна об'єктивна закономірність товарного виробництва за капіталізму, що виражається в антагоністичній боротьбі приватних товаровиробників за кращі умови виробництва та збуту товарів для

одержання якомога більших прибутків. При цьому конкуренція проявляється в дії основного економічного закону капіталізму та анархії виробництва. В енциклопедії також вказано, що в епоху домонополістичного капіталізму панувала вільна конкуренція, яка мала форму внутрігалузової та галузевої. При імперіалізмі форми й методи конкурентної боротьби змінюються, стають різноманітнішими та більш жорсткими. Тільки при переході до соціалізму конкуренція зникає взагалі [197, с. 358].

Після досить інертного періоду застою розвитку економіки значним поштовхом для наукових пошуків вітчизняних вчених слугував перехід національної економіки до ринкових відносин. Усе це, відповідно, пожвавило інтерес науковців до теоретичного інтерпретування і глибшого розкриття цього економічного поняття.

Так, після розпаду Радянського Союзу в енциклопедіях і словниках почали з'являтися інші тлумачення конкуренції. Наприклад: конкуренція – це економічне суперництво і боротьба між приватними та колективними товаровиробниками та продавцями товарів і послуг за найвигідніші умови їх виробництва і збуту, за привласнення найбільших прибутків, у процесі якого стихійно регулюються пропорції суспільного виробництва. В енциклопедіях і словниках уже представлені різноманітні види конкуренції, такі як внутрігалузева, діюча, міжгалузева, недосконала, немонополістична, нецінова, нечесна, цивілізована, чиста (досконала) [41, с. 818–824]. При цьому саме поняття «конкурентоспроможність» і «конкурентоспроможність підприємства» в енциклопедії відсутні взагалі, мабуть, через багатозначність їх формулювання, а також через не досить вичерпне вивчення цього питання.

Сьогодні поняття «конкурентоспроможність» трактується як здатність до конкуренції. Також виокремлено поняття «конкурентоспроможність товарів» – відповідність товарів вимогам ринку та можливість їх продажу на конкретному ринку; «конкурент», тобто той, хто конкурує з ким-небудь, товаровиробник, розширення обсягів діяльності якого призводить до зменшення ринкової частки іншого товаровиробника; «конкуренція» –

1) суперництво в певній галузі, 2) боротьба між товаровиробниками за вигідніші умови виробництва й збуту товарів і товарного виробництва [16, с. 448]. Позитивним, на нашу думку, є те, що в тлумачному словнику конкуренція розглядається з погляду маркетингу та ринкової складової – товару, оскільки цей підхід дозволяє більш детально характеризувати сутність цього поняття в сучасних умовах.

В. Н. Іванов вважає, що для кращого розуміння поняття «конкурентоспроможність» необхідно визначити перш за все такі його категорії, як дефініції базових понять. Науковець виокремлює шість категорій конкурентоспроможності: філософську, економічну, ринкову, юридичну, соціальну, психологічну [13, с. 27] (табл. 1.1).

*Таблиця 1.1*

**Базові категорії поняття «конкурентоспроможність»**

(сформована автором на основі [13])

| Назва категорії | Характеристика категорії                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Філософська     | Є фактором розвитку суспільства, визначає напрям і характер розвитку, як рушійна сила проявляється у вигляді протиріч між рівнем суспільного розвитку та пропонованим рівнем товару, рівнем конкурентоспроможності та конкуренції і відображає дію всіх філософських законів розвитку |
| Економічна      | Визначає доцільність і ефективність витрат на виробництво товару у виробника й ефективність використання у споживача                                                                                                                                                                  |
| Ринкова         | Розкриває ступінь корисності товару щодо задоволення потреб покупця, є ринковим вимірювачем ефективності товару і створених витрат у процесі виробництва просування і поширення товару на ринку                                                                                       |
| Юридична        | Підтверджує відповідність поняття і атрибуту конкурентоспроможності дійсному змісту і складу показників                                                                                                                                                                               |
| Соціальна       | Визначає відповідність конкурентоспроможності товару вимогам і принципам соціального розвитку та процвітання суспільства, моралі та благочинності, які підтверджуються відповідністю соціальних орієнтирів і цілей, закладених в образі товару                                        |
| Психологічна    | Забезпечує відповідність очікуваних та дійсних благ від використання товару, виключає дисгармонію і дискомфорт як для особи, так і для суспільства в процесі використання конкурентоспроможного товару                                                                                |

На наш погляд, базові категорії більше характеризують різні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємств. У цьому розумінні

доцільно було б додати динамічну конкурентоспроможність, яку ввів у науковий обіг і детально дослідив І. В. Смолін [176], та суб'єктивну, яка характеризується латентністю показників. На основі цих категорій можна більш точно охарактеризувати поняття «конкурентоспроможність підприємства».

Дослідження проблем конкуренції та конкурентоспроможності досить ефективно проводять зарубіжні вчені, про що свідчать три основні діючі наукові центри:

- Наукова школа США, ядро якої становлять професори М. Портер, А. Чандлер, М. Енрайт, Дж. Макартур. Вперше були представлені результати розв'язання проблем оцінки конкурентоспроможності виробів, компаній і окремих галузей, зроблений суттєвий внесок у стратегічне управління компанією в умовах конкуренції, виділені та оцінені чинники конкурентних переваг і ключові успіху. Особливо істотних результатів вдалося досягти в дослідженні проблем регулювання конкуренції на рівні галузей.

- Наукова школа Японії. Університети Токійський, Хітоцубасі, Васеда, Мейдзі координують свої дослідження у сфері нецінової конкуренції та спільного з конкурентами просування продукції. Значна увага приділяється проблемі співробітництва та взаємодії національних виробників для завоювання нових ринків збуту. Яскравими представниками японської школи є професори Х. Такеучі, Х. Кобоясі, М. Цучія, Т. Ногучі.

- Європейська школа. Вчені Швейцарії, Швеції, Данії, Австрії, Італії, Німеччини практично мають власні, хоч і значною мірою проамериканські, моделі, що описують конкурентну поведінку компанії. Особливо детально висвітлені в наукових працях європейських учених питання конкуренції в міжнародному масштабі (глобальна конкуренція) [27, с. 60–61].

З кожним роком в Україні все більше науковців досліджують питання конкуренції та конкурентоспроможності різних об'єктів. На законодавчому рівні ці питання підтримуються законами та нормативними актами. Зокрема Конституцією України встановлено, що держава забезпечує конкуренцію у

підприємницькій діяльності. Не допускаються зловживання становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція (ст. 42) [93]. Правові засади конкуренції та її захисту визначаються Законами України «Про антимонопольний комітет України» [45], «Про захист від недобросовісної конкуренції» [49], «Про природні монополії» [51], «Про захист економічної конкуренції» [50], «Про внесення змін до деяких законів України з питань захисту економічної конкуренції» [48] та актами Антимонопольного комітету України [137].

2005 р. була створена Рада конкурентоспроможності України, метою якої є координування зусиль учених, працівників сфери освіти, представників малого бізнесу, підприємництва, керівництва великих компаній і фінансових інститутів, а також представників урядових і законодавчих кіл, для того щоб сприяти «інституціоналізації» концепції конкурентоспроможності у практику економічної політики країни [146].

На нашу думку, саме 2005 р. став переломним у посиленому вивченні явища конкуренції та властивості об'єктів – конкурентоспроможності на усіх рівнях, починаючи від державного і закінчуючи підприємством. Почали з'являтися трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» для різних видів підприємств, а також різних галузей промисловості. При цьому науковці намагаються витлумачити поняття «конкурентоспроможність підприємства» як для загальної категорії, так і для підприємств різних видів, але ці визначення базуються на різних підходах.

Є. В. Крикавський і О. А. Похильченко виокремлюють у своєму дослідженні два подібних поняття – «конкурентоспроможність» і «конкурентоздатність». Науковці доводять, що ці дві економічні категорії хоча і подібні між собою, але мають різне значення. І дуже часто при перекладі з російської мови ці два поняття плутають. Конкурентоспроможність і конкурентоздатність походять від одного спільного слова «конкуренція», що означає змагання, боротьбу. Але інші частини слів походять від різних слів: «спроможність» – від слова

«спроможний», тобто який має здатність виконувати, здійснювати, робити що-небудь або який може, має можливості здійснити що-небудь, і «здатність» – від слова «здатний», тобто той, який може, вміє здійснювати, виконувати, робити що-небудь, поводитись певним чином. Відмінність полягає у тому, що спроможність – це в першу чергу можливість реалізувати уміння, а здатність – це вже притаманне об'єктові уміння здійснити задумане.

Ми поділяємо думку деяких учених і пропонуємо поняття «конкурентоздатність» застосовувати до об'єктів, які вже діють на ринку, а «конкурентоспроможність» – до новостворених об'єктів, які тільки мають виходити на ринок [162, с. 267].

Наразі не існує єдиного визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства». Основними факторами, які зумовлюють можливість численних трактувань цього поняття, на нашу думку, є різні вихідні позиції економістів, а також і те, що як виробник або надавач послуг розглядається або окреме підприємство, або галузь, або вся економіка загалом. Одним із перших, хто розкрив багаторівневість конкурентоспроможності, є М. І. Гельвановський, який вважає, що «на різних рівнях національної господарської системи поняття «конкурентоспроможність» характеризується різними критеріями, а тому його слід аналізувати й оцінювати по-різному» [26, с. 70].

М. І. Комков стверджує, що термін «конкурентоспроможність» застосовується для визначення створюваної продукції і елементів економічних систем, тобто наразі все більше дослідників приділяють увагу вивченню конкурентоспроможності продукції, окремих підприємств, міст, регіонів, країн, технологій, робітників і навіть нормативних актів. Отже, цей термін можна розглядати відносно товару, підприємства, технологій, цілої галузі, регіону або країни. В рамках цієї традиції дослідники, як правило, вважають, що конкурентоспроможний об'єкт – це продукт, який створюється в рамках бізнес-проекту і здатний забезпечити прибуток на конкурентних

ринках [88, с. 6–7].

Л. С. Єгорова та Л. М. Макаричев виокремлюють чотири стадії конкурентоспроможності підприємства:

- 1) при виготовленні продукції не рівнятись на конкурента;
- 2) при виготовленні продукції чи наданні послуг рівнятись на конкурента;
- 3) при виготовленні продукції враховувати потреби споживача, приділяючи більше уваги маркетингу;
- 4) значно випереджати будь-якого конкурента з будь-якої країни, враховувати результати вивчення ринку [40, с. 317].

В. М. Чайнікова та Л. М. Чайніков характеризують поняття «конкурентоспроможність підприємства» відносно різних суб'єктів ринку (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

**Особливості поняття «конкурентоспроможність підприємства» відносно різних суб'єктів ринку** (сформована автором на основі [213, с. 24])

| Об'єкт    | Визначення поняття                                                                                                                                                 |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Споживач  | Здатність задовольняти потреби споживачів за рахунок виробництва товарів і послуг, що переважають товари й послуги конкурентів за визначеним набором параметрів    |
| Конкурент | Здатність виготовляти товари, надавати послуги, які відповідають вимогам світових і внутрішніх ринків, і створювати умови зростання потенціалу конкурентоздатності |
| Інвестор  | Здатність використовувати ресурси підприємства для динамічного розвитку ринків збуту, збільшення ринкової вартості підприємства                                    |
| Партнер   | Здатність виготовляти конкурентоспроможну продукцію і створювати умови зростання потенціалу конкурентоздатності за рахунок його інноваційних факторів              |

У ході визначення конкурентоспроможності підприємства І. У. Зулъкарнаєва, Л. Р. Ільсова акцентують увагу на маркетинговій складовій. Вони стверджують, що конкурентоспроможність визначається наявністю попиту на продукцію підприємства та часткою його на ринку. Чим остання більша, тим конкурентоспроможність підприємства більша [56].

На нашу думку, недоліком цього визначення є те, що частка ринку є одним із показників визначення конкурентоспроможності, а не самою конкурентоспроможністю. Позитивною стороною цього визначення є те, що виявлення рівня конкурентоспроможності підприємства при такому підході є відносно простим, адже для цього достатньо розрахувати, якою є частка підприємства на тому чи тому ринку.

Іншої позиції дотримуються Ю. Б. Іванов, О. Ю. Іванова, М. О. Кизим, О. В. Ревенко, О. М. Тищенко, Р. А. Фатхутдінов, Т. М. Чечетова-Терашвілі [198, с. 320], які стверджують, що досліджуване поняття залежить від пріоритетної ролі конкурентоспроможності продукції. Р. А. Фатхутдінов вважає, що «конкурентоспроможність організації – це її здатність виготовляти конкурентоздатний товар чи послугу» [202, 203]. М. Г. Миронов також акцентується на товарній складовій конкурентоспроможності підприємства і визначає її як «здатність прибутково виготовляти та реалізувати продукцію за ціною не вищою і за якістю не гіршою, ніж у інших підприємств у своїй ринковій ніші» [122]. Таке трактування досліджуваного поняття, на наш погляд, ширше, ніж у Р. А. Фатхутдінова. Визначення М. Г. Миронова дозволяє відобразити відносний рівень конкурентоспроможності підприємства. Він визначає ціновий і якісний аспекти, за якими продукція конкуруючих підприємств порівнюється між собою. Позитивним аспектом представленого визначення є те, що М. Г. Миронов розглядає конкурентоздатність підприємства у визначеній ринковій ніші.

Більшість дослідників цієї проблематики пропонують об'єднати в одне поняття «конкурентоспроможність товару» й «конкурентоспроможність

організації». Це твердження не зовсім правильне, тому що покупець не завжди знає, якому виробнику належить певний товар, а навіть якщо і знає назву фірми, то ця назва не завжди його про щось інформує. Конкурентоспроможність продукції та конкурентоспроможність фірми-виробника продукції співвідносяться між собою як частина і ціле [86, с. 33].

На нашу думку, визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» виключно за рахунок поняття «конкурентоспроможність продукції» не зовсім коректне. Тому що життєвий цикл підприємства зазвичай набагато більший, ніж життєвий цикл продукції, особливо в сучасних умовах, коли оновлення асортименту продукції підприємства відбувається безперервно. Попри те, що конкурентоздатність встановлюється на певний момент, при її визначенні слід враховувати наявність передумов для її збереження в майбутньому – у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Ще одним із аспектів визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» є те, що конкурентоспроможність обумовлюється в першу чергу ефективністю і результативністю діяльності підприємства.

На думку М. І. Перцовського, конкурентоспроможність підприємства – це можливість проведення ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку. Це узагальнюючий показник життєвої стійкості підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технічний і трудовий потенціали [153].

Г. А. Азоєв вважає, що конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку, тобто основна увага приділяється фінансовій стороні діяльності підприємства [1, 2].

А. Афонін, С. Білоусова, К. Мільські визначають конкурентоспроможність фірми як її спроможність і поведінку, які забезпечують фірмі можливість тривалий час добиватися власних цілей і успішно виступати на

ринку поряд з іншими його суб'єктами [6, с. 173].

Згідно з думкою Ю. Б. Іванова, конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [60, с. 138].

Вищеперераховані визначення, на нашу думку, є не досить вичерпними та мають ряд недоліків. Конкурентоспроможність підприємства не може бути можливістю, бо якщо немає можливості, то не буде і конкурентоспроможності. Це поняття повинно означати не «можливість», а «характеристику» підприємства із забезпечення конкурентоспроможності в певний час, на певному ринку та відносно визначених об'єктів конкуренції.

У табл. 1.3. подані визначальні ознаки поняття «конкурентоспроможність підприємства».

В умовах глобалізації та євроінтеграції конкурентоспроможність підприємств залежить від її властивостей. Найбільш важливі й типові властивості, які характерні поняттю «конкурентоспроможність підприємства», представлені на рис. 1.1.

Наведені властивості конкурентоспроможності не є вичерпними, але, на нашу думку, є достатніми для розкриття теоретичних основ поняття «конкурентоспроможність підприємства».

На сучасному етапі еволюції поняття «конкурентоспроможність підприємства» багато дослідників не тільки дають своє тлумачення цьому поняттю, а й виявляють ознаки класифікації тлумачення цієї економічної категорії. Так, Ю. І. Ткачук виявив вісім загальних ознак, за якими науковці трактують поняття «конкурентоспроможність підприємства».

У своїй монографії Ю. І. Ткачук виокремив такі ознаки тлумачення цього поняття за напрямками наукової інтерпретації: прибуткове господарювання, вироблення продукції з мінімальними витратами, якісне задоволення потреб споживачів, наявність конкурентних переваг, адаптування до умов зовнішнього середовища, розширене відтворення, наявність стратегії, становище виробника на ринку.

**Характеристика поняття «конкурентоспроможність підприємства» за визначальними ознаками**

| <b>Визначальні ознаки</b>                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ефективність господарської діяльності</b>                                                                                                                                                           | <b>Наявність переваг</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <b>Здатність протистояти, виживати</b>                                                                                                         |
| Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної реалізації в умовах конкурентного ринку [13, 14]                                                                                       | Порівняльна перевага відносно інших фірм певної галузі в країні та за її межами [30]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Узагальнююча характеристика підприємства, що відображає його здатність виживати і розвиватися в конкурентному середовищі [159]                 |
| Здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку [166]                                                                                       | Узагальнююча оцінка конкурентних переваг підприємства у питаннях формування ресурсного потенціалу, якості задоволення споживчого попиту та досягнутої завдяки цьому ефективності функціонування господарчої системи, які наявні на момент чи протягом періоду оцінювання [220, 221]                                                                                                                                         | Властивість виробничо-економічних систем змінювати траєкторію чи режим функціонування в процесі адаптації до зовнішнього середовища [184, 185] |
| Здатність підприємства ефективніше господарювати, ніж інші підприємства-конкуренти у визначеному сегменті ринку [33]                                                                                   | Оцінена суб'єктами зовнішнього середовища перевага підприємства на вибраних сегментах ринку над конкурентами в певний момент, досягнута без збитків навколишньому середовищу, визначена конкурентоспроможністю його конкретних товарів і рівнем конкурентного потенціалу, що характеризує здатність у теперішньому і майбутньому розробляти, виготовляти, збувати товари, що переважають за критерієм «ціна – якість» [227] | Здатність підприємства вести успішну конкурентну боротьбу, протистояти конкурентам [17]                                                        |
| Можливість ефективної господарської діяльності та її практичної прибуткової реалізації в умовах конкурентного ринку [111–113]                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Здатність вести успішну конкурентну боротьбу [107]                                                                                             |
| <b>Визначальні ознаки</b>                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                |
| <b>Задоволення попиту, потреб споживачів</b>                                                                                                                                                           | <b>Виготовлення конкурентної продукції</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                |
| Відносна характеристика, яка виражає ступінь відмінності цієї організації від конкурентів за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей [108]                                                   | Здатність підприємства виготовляти конкурентоспроможну продукцію за рахунок його умінь ефективно використовувати фінансовий, виробничий і трудовий потенціали [122]                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                |
| Здатність об'єкта, яка характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним певної потреби в порівнянні з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку [133]                   | Здатність виготовляти конкурентоспроможний товар чи послугу [202, 203]                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                |
| Здатність компанії одночасно підвищувати якість і продуктивність, бути лідером у сфері задоволення потреб споживачів і забезпечувати прийнятний рівень цін за рахунок постійного зниження витрат [151] |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                |

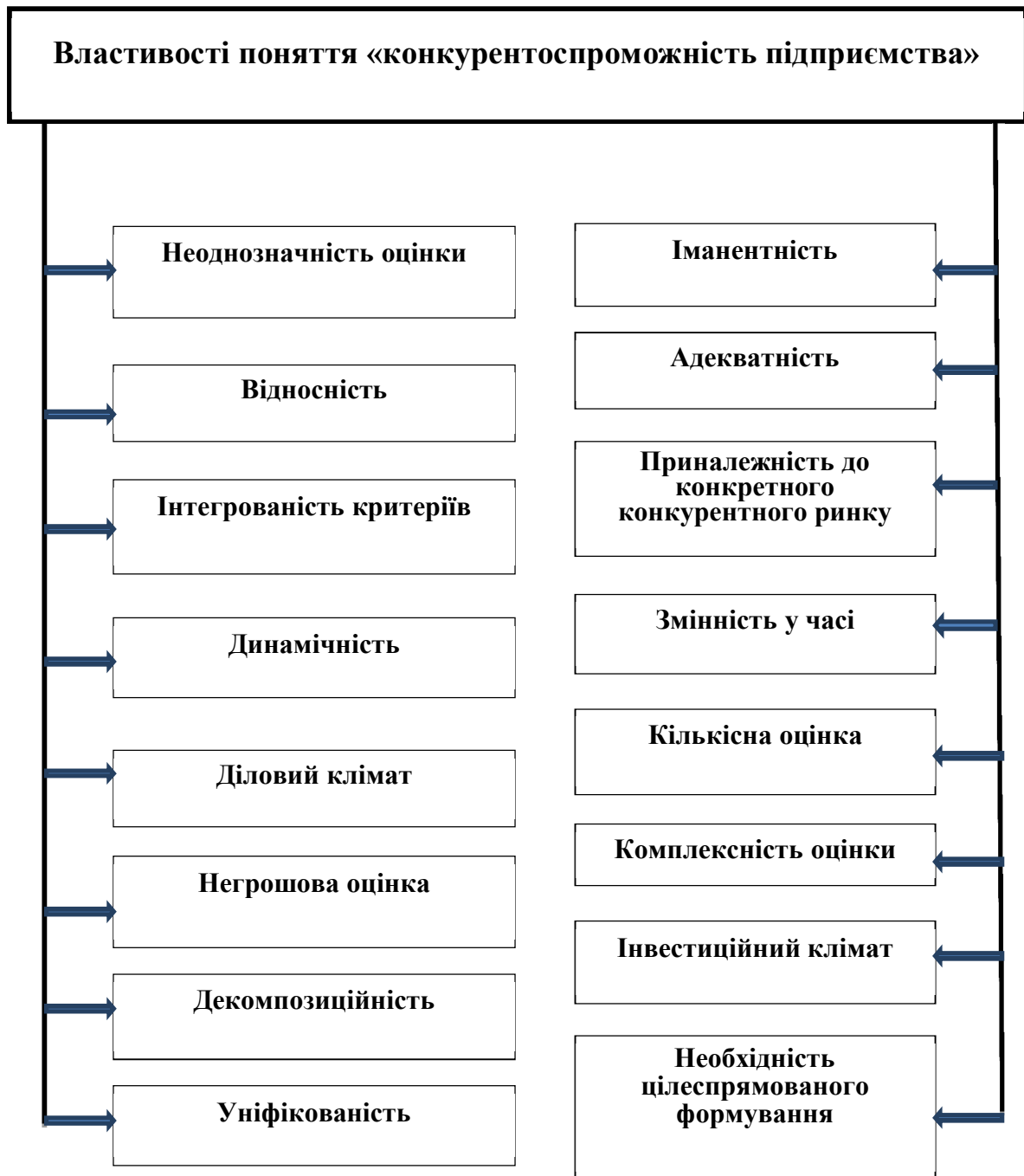


Рис. 1.1. Властивості поняття «конкурентоспроможність підприємства»  
(сформований автором на основі розробок [86, с. 30, 111, с. 278 ])

Науковець дослідив, що на першому місці у визначенні конкурентоспроможності підприємства є ознака – наявність конкурентних переваг, а друге місце ділять між собою якісне задоволення потреб споживачів і ефективне господарювання з продуктивним використанням ресурсів [191, с. 15].

Тлумачення поняття «конкурентоспроможність підприємства» є багатограним і структурним, поєднує в собі не лише окремий елемент характеристики, а й взаємодію вищеперерахованих ознак.

Д. А. Панасенко, досліджуючи сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», вказує на те, що здебільшого конкурентоспроможність підприємства у економістів асоціюється із параметрами продукції або із ефективністю функціонування, фінансовим станом, певною позицією на ринку. Отже, відстежується переважання однобічного вузького бачення цієї категорії, яке водночас характеризується багатовекторністю, що не сприяє однозначному та аналогічному її розумінню та сприйняттю різноманітними суб'єктами внутрішнього й зовнішнього середовища. При цьому дослідник виокремлює такі основні характеристики категорії «конкурентоспроможність підприємства», як відносність, об'єктність, динамічність, інтегрованість, приналежність до конкретного конкурентного ринку, необхідність цілеспрямованого формування, іманентність, декомпозиційність, адекватність та уніфікованість. Саме ці складові, на його думку, дадуть більш точну характеристику досліджуваній економічній категорії [152, с. 270–275].

Італійські економісти Д. Депперу та Д. Сератто [213, с. 10–17] запропонували класифікувати досліджуване поняття як двофакторну дефініцію. Так, визначення конкурентоспроможності на рівні підприємства вони поділили залежно від розуміння її сутності, а також від підходу до її аналізу.

За першою ознакою думки вчених згруповано на такі, що розглядають досліджуване явище як: 1) основу, своєрідний двигун підприємницької діяльності (увага акцентується на внутрішніх і зовнішніх джерелах конкурентних переваг); 2) результат використання конкурентних переваг, який характеризується сукупністю відповідних індикаторів (показників) успішності господарювання. За другою класифікаційною ознакою конкурентоспроможність досліджується на основі аналізу, який має або статичний, або динамічний характер. У першому випадку вважається, що

конкурентоспроможність підприємства формується на основі його ресурсів (у тому числі здатностей), в другому – на основі процесів [134].

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» необхідно розглядати як динамічний показник, який залежить від комплексу факторів як зовнішніх, так і внутрішніх, а також визначення стратегічних цілей, місій, вибору та реалізації стратегії підприємства й компетентності вищого керівництва щодо ефективності прийнятих рішень щодо досягнення поставлених завдань.

Український учений О. Г. Янковий виокремлює чотири підходи, за якими науковці визначають поняття «конкурентоспроможність підприємства». Автор стверджує, що перший підхід компаративний, його сутність полягає у виокремленні властивості відносності категорії «конкурентоспроможність», що виражається в порівнянні характеристик діяльності підприємства і відповідних конкурентів. Другий підхід ресурсний – конкурентоспроможність підприємства базується на його потенційних можливостях, зумовлених рівнем розвитку та використанням стратегічного потенціалу. Третій підхід полягає в розгляді конкурентоспроможності як властивості складних динамічних соціально-економічних систем. У четвертому підході поєднуються компаративний і ресурсний підходи [89].

На основі аналізу існуючих визначень і підходів до визначень поняття «конкурентоспроможність підприємства» ми згрупували підходи (рис. 1.2). Основу групування становлять чотири головні підходи: маркетинговий, товарної позиції, ефективності та результативності діяльності підприємства і відносно різних суб'єктів. Усі інші підходи базуються на цих групуваннях.

Отже, узагальнивши різні підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства», на нашу думку, доречно розглядати її як здатність підприємства випереджати інші господарюючі суб'єкти на ринку товарів і послуг завдяки наявності конкурентних переваг в управлінні, потенціалі персоналу, інноваційному розвитку, умінні адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури відносно потреб споживачів на національному, регіональному та міжнародному рівнях, що сприятиме розвитку теорії управління та забезпечуватиме чіткість її понятійного апарату.

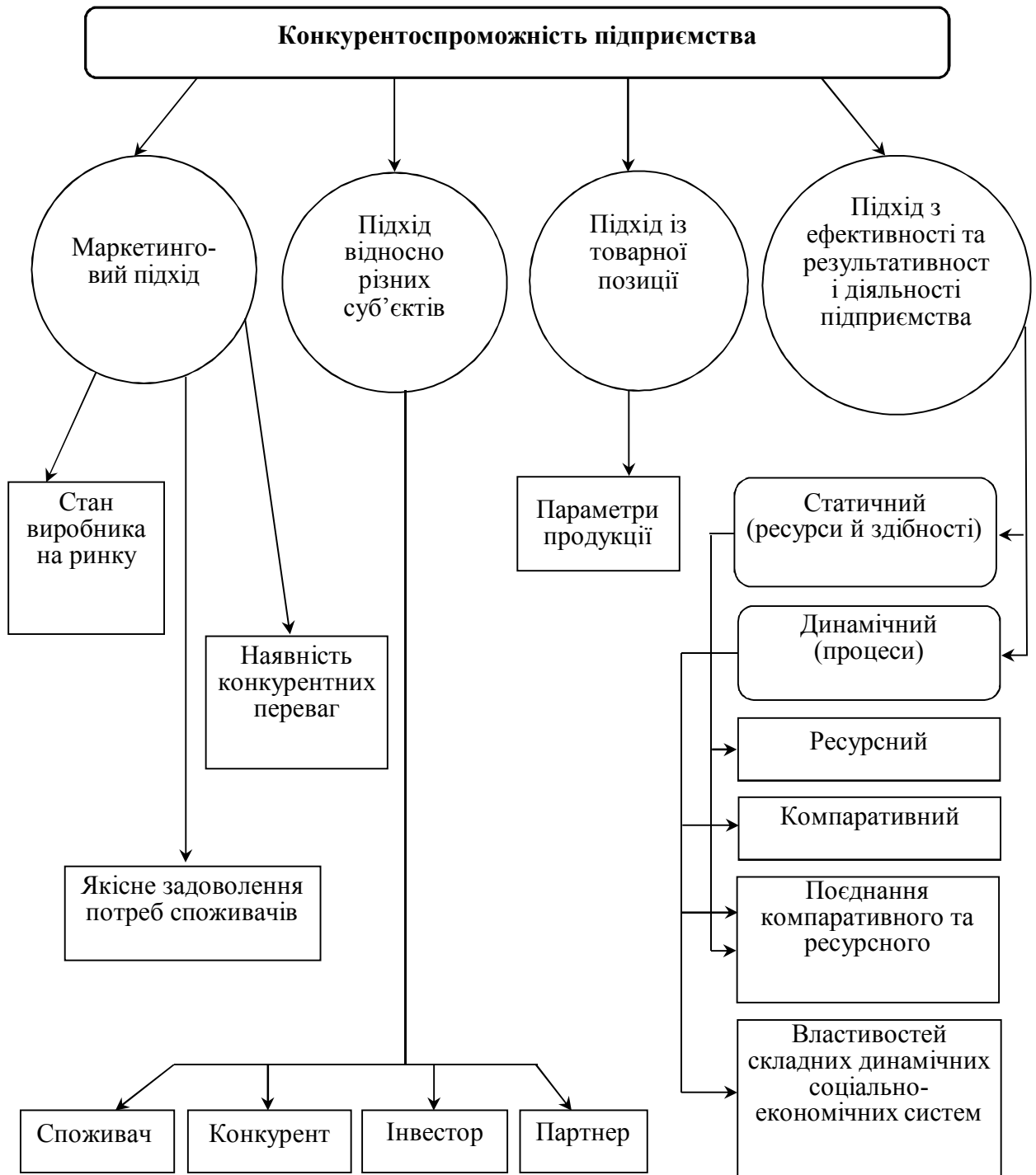


Рис. 1.2. Підходи до визначення поняття «конкурентоспроможність підприємства» (авторська розробка)

Отже, дослідження сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства» в еволюційному контексті узагальнено на рис. 1.3 у вигляді логічно-історичної схеми розвитку сутності поняття.

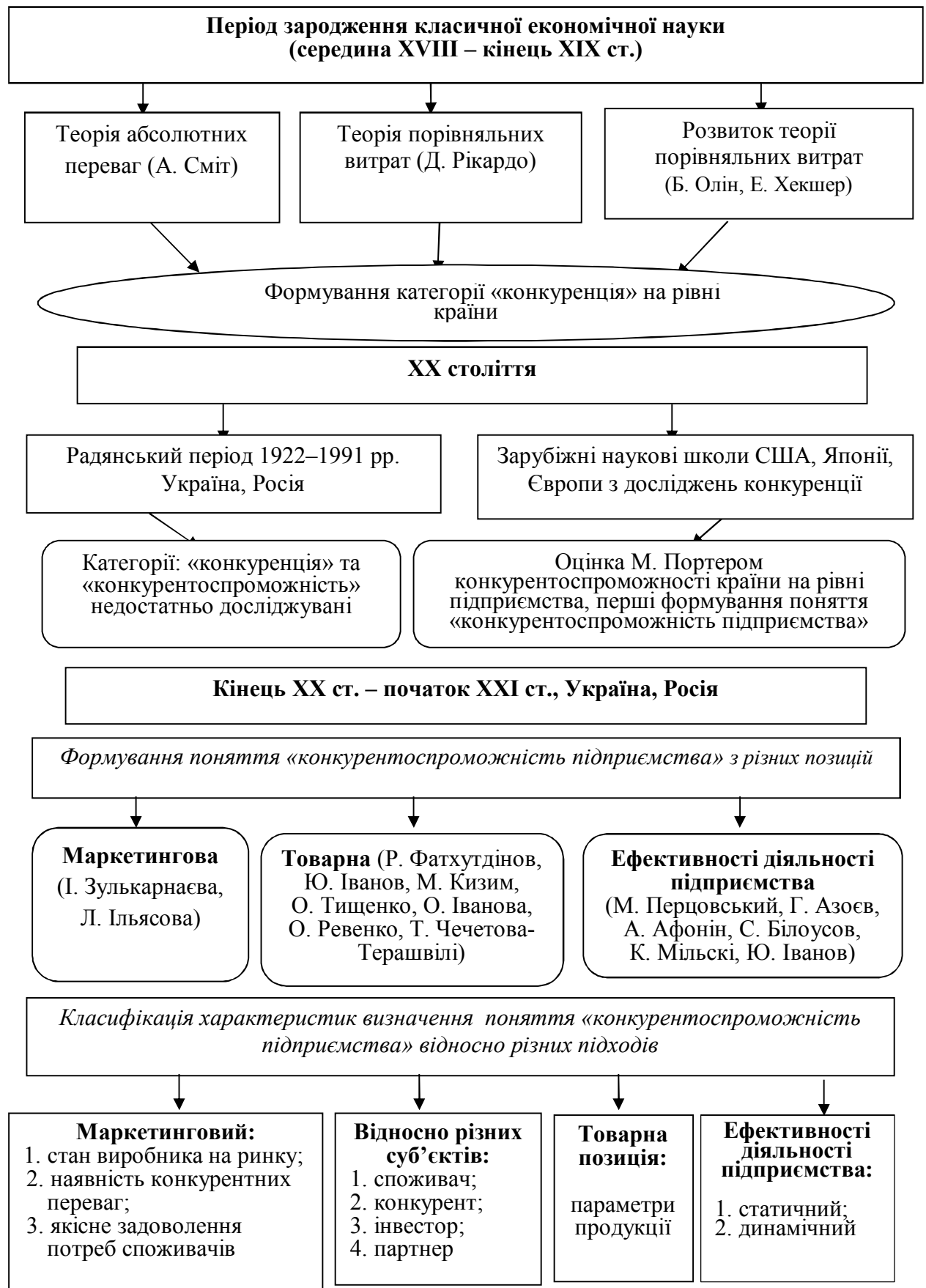


Рис. 1.3. Логічно-історична схема розвитку поняття «конкурентоспроможність підприємства» (авторська розробка)

Аналіз еволюції наукових поглядів вітчизняних і зарубіжних учених на розвиток теорій конкурентоспроможності підприємств сприятиме визначенню основних підходів до сутності поняття «конкурентоспроможність ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)».

## **1.2. Теоретико-методичні аспекти забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)**

Структурно-інноваційний розвиток національної економіки характеризується боротьбою за конкурентні переваги, формування конкурентних стратегій підприємствами різних галузей і форм власності. Це сприяло активізації дослідження теоретичних і практичних аспектів забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

В економічній теорії сформувався ряд підходів до дослідження конкурентоспроможності підприємств різних галузей, які пов'язані з особливостями їх діяльності в сучасних умовах (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

### **Порівняльні характеристики сутності конкурентоспроможності підприємств різних галузей**

| Галузева приналежність підприємства | Автор          | Трактування                                                                                                                                                                                                                                                                        | Джерело   |
|-------------------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1                                   | 2              | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 4         |
| Торговельне                         | Гросул А. В.   | Конкурентоспроможність торговельного підприємства характеризує його позицію на ринку у певний проміжок часу, можливість максимального задоволення потреб споживачів пропонованими товарами та послугами, спроможність гнучкого пристосування до умов мінливої ринкової конкуренції | [34]      |
|                                     | Зламанюк Т. В. | Володіння властивостями, котрі формують його переваги в конкуренції з іншими підприємствами як за відповідні ресурси, так і за споживача                                                                                                                                           | [55, 177] |

| 1            | 2                   | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 4     |
|--------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Сфера послуг | Келарева Е. В.      | Система відносних характеристик підприємства, сукупність яких показує його реальну і потенційну здатність вести успішну конкурентну боротьбу на ринку послуг для досягнення основної мети своєї діяльності і в підсумку проявляється в підвищенні ефективності діяльності та зростанні вартості підприємства | [74]  |
|              | Зайнчуковська О. А. | Філософія праці в умовах ринку, орієнтована на розуміння потреб споживача і тенденції їх розвитку, знання стану і тенденцій розвитку ринку в певний момент часу з урахуванням умов розвитку саме цього ринку                                                                                                 | [47]  |
| Виробниче    | Конно Т.            | Сукупність характеристик, які включають охоплену підприємством частку ринку, здатність підприємства до виробництва, збуту й розвитку, здатність вищої ланки керівництва до реалізації поставленої мети                                                                                                       | [201] |
|              | Селезньов А. М.     | Обумовлене економічними, політичними, соціальними факторами положення товаровиробника на внутрішньому й зовнішньому ринках, що відображається через показники (індикатори), які адекватно характеризують такий стан і його динаміку                                                                          | [122] |

В умовах розвитку національної економіки одним із сучасних і важливих питань є дослідження конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. Цей сектор економіки є привабливим для інвесторів і споживачів, при цьому його ринок оцінюється в 30 млрд грн. На долю ресторанного формату (підприємств високої та середньої цінової категорії) припадає щонайменше 10 млрд грн. Наприклад, обіг одного із найбільш перспективних секторів українського бізнесу ІТ-аутсорсингу становить 12 млрд грн [168].

Українські вчені С. Кіреєв, Т. Куць характеризують ринок підприємств ресторанного господарства такою структурою: 75,4 % – ринок із конкурентною структурою, 6,2 % – жорстка олігополія, 16,6 % – ринок із ознаками домінування, 1,8 % – чиста монополія [85].

Одним із критеріїв забезпечення конкурентоспроможності підприємств

ресторанного господарства є перш за все пряма залежність її від функцій і структури. Тільки деталізація цих складових зможе чітко прояснити чинники та складові забезпечення конкурентоспроможності.

Підприємства ресторанного господарства виконують такі функції, як виробництво готової до вживання їжі, реалізація продукції та організація споживання. У процесі виробництва створюється кулінарна продукція – їжа, що безпосередньо готова до споживання. Сировина, піддається якісним змінам унаслідок технологічної обробки, надходить до реалізації з новими споживчими властивостями. В процесі реалізації продукції відбувається обмін виготовлених товарів на грошові доходи населення, тобто працівники обслуговують процес зміни форм вартості з товарної на грошову. У ході організації споживання на підприємствах ресторанного господарства створюються умови для споживання готової їжі. При цьому споживач отримує не лише матеріальні блага, але й різноманітні послуги, що пов'язані з процесом споживання кулінарної продукції [105, 174, 207, 208].

Специфіка діяльності підприємств ресторанного господарства пов'язана з такими особливостями: 1) особливості товару як об'єкта діяльності підприємств сфери ресторанного господарства; 2) особливості ринку як середовища функціонування підприємств ресторанного господарства; 3) особливості клієнтів підприємств ресторанного господарства, що зумовлює потребу в постійних дослідженнях споживачів для визначення їх переваг [101, 102]. Отже, з огляду на вищезазначене необхідно постійно вивчати ринок і можливості підприємств на ринку.

Згідно з ДСТУ 4281:2004, заклад ресторанного господарства – це організаційно-структурна одиниця у сфері ресторанного господарства, яка здійснює виробничо-торговельну діяльність: виробляє і (або) доготовляє, продає і організовує споживання продукції власного виробництва та закупних товарів, може організувати дозвілля споживачів [39].

Складність забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства залежить від комплексу функцій, які на ньому

виконуються, залежно від попиту та вимог споживачів.

За нормативної документацією всі типи підприємств ресторанного господарства поділяються на чотири головні групи за функціональним призначенням (рис. 1.4).

Конкурентоспроможність для кожного типу підприємств ресторанного господарства залежить від ефективності їх діяльності.



Рис. 1.4. Характеристика підприємств ресторанного господарства за функціональним призначенням (сформував автором на основі [39])

За твердженням Н. В. Михайлової, конкуренція на ринку підприємств ресторанного господарства має певні особливості:

- територіально обмежений ринок;
- підприємства можуть мати конкурентні переваги, що пов'язані з їх місцезнаходженням у районах зі значними потоками споживачів;
- у ціні продукції значне місце посідають витрати на сировину (понад 50 %). Важливу роль відіграє конкурентоспроможність сировини та продукції;
- найкращі підприємства можуть конкурувати у загальноміському масштабі в сегменті ринку з обслуговування бенкетів;
- загальнодоступні підприємства працюють в умовах монополістичної

конкуренції (наявність великої кількості підприємств ресторанного господарства різних типів, що реалізують широкий або вузький асортимент продукції на однорідному сегменті ринку, задовольняючи потреби населення в харчуванні);

- частина підприємств, які обслуговують контингенти споживачів за місцем роботи, займаються не тільки комерційною діяльністю, але й мають важливе соціальне значення;

- особливий характер конкуренції пов'язаний із виконанням функцій виробництва продукції, її реалізації та організації споживання, тому потрібно, з одного боку, враховувати можливості виробництва певного обсягу продукції, забезпечення її якості, а з іншого – запити споживачів, їх платоспроможність;

- неоднорідність ринку кулінарної продукції істотно обмежує можливості цінової конкуренції;

- споживчий попит формується завдяки потребам споживачів. На відміну від підприємств інших галузей, підприємства ресторанного господарства мають найбільш тісні зв'язки зі споживачами, тому що наближені безпосередньо до них [124].

Враховуючи вищезазначене, підсумуємо, що конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства формується залежно від типу підприємства, виконуваних ним функцій, потреб, що задовольняються (фізіологічних, соціальних та інших), особливостей продукції, сировини, яку закупають для виготовлення продукції.

Одним із суттєвих чинників для визначення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є їх диференціація за ознакою орієнтації на цільові доходи населення та якість сервісу. В Європі відома практика, коли для оцінки конкурентоспроможності елітного ресторану важливим є ім'я його ресторатора та шеф-кухаря. Престижним досягненням ресторатора і шеф-кухаря є отримання рестораном зірки Червоного гіда Michelin, головним критерієм присудження якої є робота кухні. З погляду

гіда, атмосфера, обслуговування, інтер'єр і цінова політика – все це вторинне по відношенню до якості страв, що подаються.

Для ресторанів, які зорієнтовані на середній рівень доходу споживачів, основною формою конкуренції є бренди і місце розташування ресторану. Не завжди можна відкрити ресторан і отримувати прибуток, необхідною умовою ефективної діяльності є розробка його креативної концепції [91, 125, 136].

В умовах сучасного розвитку ресторанного бізнесу кожен ресторатор прагне зробити свій ресторан не схожим на інші. Це вплинуло на появу, крім головних сегментів, великої кількості дрібних, що зумовлює ускладнення об'єднання ресторанів в однотипні групи з метою визначення реальних конкурентів. З огляду на це своїх конкурентів визначають за такими суттєвими для бізнесу параметрами: спеціалізація кухні, кількість страв у меню, якість страв, цінова та рекламна політика. Орієнтуючись на ці показники, необхідно з'ясувати таку інформацію про конкурентів, як сегмент ринку з потенційними конкурентами, стратегія конкурентів, організація структури та менеджменту, фінансовий стан, послуги, що пропонують конкуренти, маркетингова та рекламна стратегія конкурентної боротьби [61].

В. А. Афанасьєва зауважує, що у сфері ресторанного господарства існують принципово відмінні дії конкурентних сил: 1) споживач продукту в цій галузі отримує задоволення від надання йому продукції, головним чином у формі послуг; 2) масштаби ресторанного бізнесу суб'єктів, які у ньому господарюють, не є визначальними в конкурентній боротьбі; 3) у сфері ресторанного бізнесу переважають середні та малі форми господарювання; 4) велика роль державного регулювання галузі (державна контролює санітарно-гігієнічні норми на підприємствах, дотримання вимог до сировини та продукції, що виробляється); 5) у завуальованій формі сфера ресторанного господарства конкурує з домогосподарствами [3].

На конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства впливає велика кількість чинників, які розглядають дослідники цього питання, що впливає на різноманітність тлумачення самої категорії (табл. 1.5).

Ми вважаємо, що конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства – це їх характеристика, яка відображає специфіку їх діяльності (виробництво, реалізацію та організацію споживання, конкурентний потенціал та переваги у здатності задовольняти потреби споживачів у поточному періоді та перспективі) і сприяє ефективній діяльності в умовах зміни конкурентного ринку.

Таблиця 1.5

**Трактування поняття «конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства» (сформував автор)**

| Автор               | Визначення                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Джерело  |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Задніпровська О. Л. | Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства – це певний стан, який характеризується визначеним рівнем показників, що формують конкурентні переваги товарів, послуг і самого підприємства, та забезпечує більш ефективне задоволення потреб клієнтів і сприяє ефективній діяльності в умовах конкурентного ринку                                                                                                  | [46]     |
| Михайлова Н. В.     | Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства – це характеристика фактичних і потенційних можливостей господарюючих суб'єктів в поточному періоді та перспективі щодо виробництва, реалізації та організації споживання продукції, цінність якої для споживача має більш високий порядок порівняно з підприємствами-конкурентами                                                                                   | [ 124]   |
| Расулова А. М.      | Конкурентоспроможність будь-якого закладу ресторанного господарства визначається реакцією споживачів на його продукцію та послуги                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | [165]    |
| Жарко И. В.         | Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства – це узагальнююча оцінка їх життєстійкості, яка характеризує ефективність використання їх ресурсів, здатність забезпечити споживачів продукцією і послугами відповідної якості й вартості, можливість адаптуватися до динамічного навколишнього середовища, вчасно реагувати на зміни конкурентного ринку, забезпечуючи ефективне функціонування господарчої системи | [43]     |
| Каленік К. В.       | Конкурентоспроможність підприємств – це зовнішня якість, що проявляється лише в умовах конкурентного суперництва та передбачає зіставлення власних можливостей із досягненням бажаних результатів відносно інших конкурентів                                                                                                                                                                                                      | [69, 70] |

З метою формування теоретичних засад конкурентоспроможності розглянемо підприємства ресторанного господарства за функціональним призначенням (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Особливості різних типів підприємств ресторанного господарства за функціональними групами (сформував автор за [216, 183, 39])**

| Функціональна група                                                                                                                                     | Тип закладу ресторанного господарства | Характеристика особливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Джерело |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1                                                                                                                                                       | 2                                     | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4       |
| Підприємства, які здійснюють продаж їжі та напоїв, зазвичай призначених для споживання на місці, з показуванням розважальних вистав або без них         | Ресторан                              | Ресторан відрізняється від їдальні або кафе формою обслуговування, ширшим асортиментом страв, вищим ступенем технології виробничих процесів і вищим рівнем комфорту. Широко практикується виготовлення страв, закусок за індивідуальним замовленням, а також фірмових і національних страв, передбачених у меню. Високий клас обслуговування відвідувачів. Класність передбачає сукупність особливих ознак підприємства, які характеризують якість наданих послуг, рівень і умови обслуговування | [216]   |
|                                                                                                                                                         | Кафе                                  | Заклад ресторанного господарства з широким асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів і напоїв, у якому застосовується самообслуговування або обслуговування офіціантами                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | [39]    |
| Підприємства, які здійснюють продаж напоїв і страв до них, зазвичай призначених для споживання на місці, з показуванням розважальних вистав або без них | Бар                                   | Може бути як самостійним підприємством, так і входити до складу ресторану чи кафе. Крім того, через барну стійку здійснюється продаж напоїв, а відвідувачів обслуговує бармен. У барі виготовляються й реалізуються змішані, міцні алкогольні, слабоалкогольні, безалкогольні напої широкого асортименту, закуски, десерти, кондитерські вироби, а також створені умови для їх споживання біля барної стійки або в залі                                                                          | [39]    |
|                                                                                                                                                         | Нічний клуб                           | Працює зазвичай з пізнього вечора до ранку, призначений для дозвілля. Основний атрибут нічного клубу – це танцпол і виступи діджеїв, які відтворюють свої сеті через потужну звукопідсилювальну апаратуру.                                                                                                                                                                                                                                                                                       | [39]    |

| 1                                                                                         | 2                                                | 3                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
|                                                                                           |                                                  | популярні співаки/співачки. Асортимент страв у нічному клубі той же, що і в барі                                                                                                                                                                                                |       |
| Підприємства, які здійснюють продаж їжі та напоїв для споживання за професійними ознаками | Їдальня                                          | Послуга харчування в їдальні – це послуга з виготовлення кулінарної продукції різної за днями тижня чи спеціальних раціонів харчування для різних груп контингенту (робітників, школярів, туристів інше), а також зі створення умов для реалізації і споживання на підприємстві | [183] |
| Постачання їжі, приготованої в інших місцях                                               | Ресторан за спеціальними замовленнями (catering) | Забезпечує організацію харчування та дозволяє у місцях, зручних для споживачів, є досить мобільним і може обслуговувати досить масштабні заходи                                                                                                                                 | [39]  |

Підприємства, які належать до чотирьох перерахованих вище груп, відрізняються одне від одного за асортиментом продукції, що реалізується, і складністю її приготування; технічним оснащенням, кваліфікацією персоналу; якістю і методами обслуговування; видами послуг, що пропонуються.

Забезпечення конкурентоспроможності кожного із перерахованих типів підприємств базується на задоволенні того виду попиту, який вони задовольняють. Нічні клуби та бари задовольняють попит на розваги (зняття стресу). Ресторани – на поєднання задоволення від споживання їжі та відпочинок. Їдальні задовольняють попит на харчування протягом роботи чи навчання. Ресторани за спеціальними замовленнями (catering) задовольняють попит на мобільність і доступність у будь-якому місці та на різного роду заходах: починаючи від приватних вечірок і закінчуючи великими політичними, спортивними та культурними заходами/святами, або організовують харчування за місцем роботи та/або навчання, у транспорті, під час проходження служби тощо [149], як послуг харчування, так і послуг дозволя. Тому вивчення останнього типу закладів ресторанного господарства є, на нашу думку, досить актуальним і своєчасним питанням.

Термін «кейтеринг» з'явився у широкому вжитку на Україні в кінці 90-х рр. XX ст. [94, 140, 141]. Хоча для українського сегмента ринку

підприємств ресторанного господарства такий вид обслуговування не є новим, тому що до теперішнього часу він мав назву «виїзне обслуговування», а зараз набув більш широкого значення завдяки вдосконаленню змін в організації дозвілля споживачів.

Термін «кейтеринг» (catering) (у перекладі з англійської означає «громадське харчування»), утворився від англійського слова «cater», яке означає «обслуговування клієнта», «поставка провізії», «прагнення принести задоволення» [63, 178]. Це визначення має вузьке тлумачення, тому для підприємств ресторанного господарства не цілком прийнятне, бо це дослівний переклад.

Іншого значення набув цей термін у державному стандарті. До закладів ресторанного господарства належать ресторани за спеціальними замовленнями (catering). Цей тип підприємства входить до групи підприємств, які забезпечують постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях.

Також у стандарті подано визначення терміну «ресторан за спеціальними замовленнями (catering)» – заклад ресторанного господарства, призначений готувати й постачати готову їжу й організовувати обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями [39].

Виникають певні протиріччя при формулюванні цього визначення. Тому що у визначенні зазначено, що заклад ресторанного господарства не тільки готує та постачає готову продукцію, а також організовує обслуговування споживачів в інших місцях. Але послуги з кейтерингу можуть надаватися і без організації обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями. Цей вид послуги належить до часткового кейтерингового обслуговування, і його необхідно враховувати при вивченні питання, що досліджується.

Г. П'ятницька наголошує що, якщо раніше кейтеринг більшість підприємців сфери РГ в Україні та багатьох інших країнах світу розглядали

тільки як супутню послугу підприємства/закладу ресторанного господарства, що дає змогу йому створити унікальну додаткову пропозицію, спрямовану на якнайкраще задоволення потреб споживачів, та реалізацію стратегії диференціації в умовах жорсткої конкуренції, то з розгортанням на ринку послуг ресторанного господарства хвилі нецінової конкуренції дедалі частіше і більше почало з'являтися кейтерингових компаній, тобто компаній, основна діяльність яких пов'язана з наданням саме кейтерингових послуг [149].

Особливості кейтерингових компаній полягають у тому, що вони зазвичай працюють із великою кількістю споживачів, тобто відбувається оптова торгівля, яка впливає на принципи ціноутворення. При цьому встановлених цін не існує, а вартість залежить від кількості клієнтів і місця розташування замовника [7, 19].

Специфіка кейтерингових підприємств дуже відрізняється від ресторанів: по-перше, технологією приготування, зберігання та сервірування страв; по-друге, необхідністю транспортування; по-третє, труднощами, пов'язаними із роботою в «польових» умовах. Особливості специфіки також стосуються і роботи з персоналом, тому що часто виникає необхідність залучати позаштатних офіціантів, що може призвести до деяких труднощів. Велика кількість персоналу стає проблемою в масштабних заходах, коли обслуговуються 1,5–2 тисячі й більше людей. Але для організації приватних заходів це не настільки актуально. Такі бізнес-нюанси значно ускладнюють роботу. Якщо навіть поверхово порівняти кейтерингове підприємство із рестораном, то можна відмітити, що норма посуду на одну персону в першому буде практично вдвічі більшою [20, 223, 228, 234].

Головна відмінність – це ресурси. Кейтерингові підприємства можуть організувати практично будь-який за масштабом захід, харчування в будь-якій формі (сніданок, обід, банкет, фуршет, коктейль тощо), в будь-якому місці. Ресторанам це не під силу. Послуги кейтерингу часто не дешеві, тому що це складний технологічний і управлінський процес, який потребує

максимальної віддачі та підвищеної відповідальності. Крім того, специфіка роботи на виїзді має передбачати всі можливі ситуації: додатковий запас посуду, термобокси, спеціально обладнаний транспорт. Часто ресторани виїзного обслуговування можуть працювати в неординарних умовах [157, 158, 242, 243].

Г. Т. П'ятницька виокремлює два види кейтерингу за повнотою обслуговування – готовими продуктами харчування та повносервісний:

- кейтерингове обслуговування готовими продуктами харчування – це вид виїзного обслуговування, при якому ресторан за спеціальними замовленнями (кейтерингова компанія) бере на себе зобов'язання з виготовлення та доставки страв, але не бере участі в обслуговуванні безпосередньо на місці. Найчастіше його використовують заклади ресторанного господарства, які реалізують піцу, скомплектовані раціони харчування для доставки на робочі місця, додому тощо;

- повносервісне кейтерингове обслуговування – це вид виїзного обслуговування, при якому ресторан за спеціальними замовленнями (кейтерингова компанія) повністю бере на себе зобов'язання щодо організації замовлення: розробку сценарію проведення свята, складання меню, приготування страв і напоїв, їх доставку на місце призначення, обслуговування споживачів на рівні ресторанного сервісу, згортання роботи на місці проведення банкету [150].

О. О. Нестеренко, І. С. Коробкіна пропонують розуміти кейтеринг як самостійний вид підприємницької діяльності чи додаткову послугу закладу ресторанного господарства, яка полягає в наданні сервісу з організації харчування, виїзного обслуговування заходів різного призначення, роздрібного продажу готових страв і напоїв у місцях, обраних замовниками. Це визначення, на нашу думку, більш точно розкриває сутність поняття «ресторану за спеціальними замовленнями» [94].

З метою встановлення принципів, складових і чинників забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями

(кейтеринг) необхідно більш детально розглянути ознаки класифікації кейтерингових послуг.

Із доступних наукових джерел відомі такі класифікації кейтерингу (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

### Характеристика класифікаційних ознак кейтерингу

| <i>Назва критеріїв</i>              | <i>Критерії класифікації за П'ятницькою Г. Т.</i>                                                           | <i>Критерії класифікації за Нестеренко О. О., Коробкіною І. С.</i>                                                                      | <i>Назва критеріїв</i>                         | <i>Критерії класифікації, розроблені автором</i>                                                        |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>За контингентом замовників</i>   | Корпоративні замовники, громадські організації, індивідуальні замовники, замовники-підприємства та установи | Індивідуальний, корпоративний, соціальний, транспортний, готельний, кейтеринг будмайданчиків                                            | <i>За видом підприємства, що надає послугу</i> | Кейтерингова компанія (фірма), ресторан, їдальня, бар, кафе                                             |
| <i>За місцем проведення заходу</i>  | У приміщенні, на природі, в транспорті, під час проведення масових заходів                                  | У приміщенні, поза приміщенням, роз'їзний кейтеринг, роздрібний кейтеринг, контракт на поставку, кейтеринг-інсайд, кейтеринг-аутсайд    | <i>За обсягом контингенту замовників</i>       | До 10; від 10 до 30; від 30 до 50; від 50 до 85; від 86 до 100; понад 100 осіб                          |
| <i>За повнотою надаваних послуг</i> | Обслуговування готовими продуктами харчування, повносервісне обслуговування                                 | Обслуговування готовими продуктами харчування, повносервісне обслуговування                                                             | <i>За тривалістю проведення заходу</i>         | Від 10 до 30 хв (брейк-кава); до 1 години (обід); до 2 годин (дитяче свято); 4 години і більше (банкет) |
| <i>За ціновим сегментом</i>         |                                                                                                             | Низький, середній і вір ціновий сегмент                                                                                                 | <i>За часом кейтерингово-го обслуговування</i> | До 12 години дня; з 12 до 18 години; з 18 до 24 години; з 18 до 4 години ранку                          |
| <i>За видом підприємства</i>        |                                                                                                             | Підприємство ресторанного господарства, що надає додаткові кейтерингові послуги, підприємство, що надає кейтерингові послуги як головні | <i>За видами напоїв</i>                        | Безалкогольні, алкогольні, змішані                                                                      |
| <i>За видами заходів</i>            |                                                                                                             | Організація фуршетів, кава-брейків, «шведських столів», виїзних барів і коктейлів, пікніків, барбекю, банкетів                          | <i>За видами кулінарної продукції</i>          | Холодні закуски, гарячі закуски, перші страви, другі страви, солодкі страви                             |
| <i>За типом наданих послуг</i>      |                                                                                                             | Евент-кейтеринг, плейс-кейтеринг, кулінарний, організаційний                                                                            |                                                |                                                                                                         |

Важливе значення для ефективного забезпечення конкурентоспроможності підприємств має обґрунтування і вибір пріоритетів. Вважаємо, що встановлення пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) повинно базуватися на принципах управління, формування та оцінки конкурентоспроможності (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Основні принципи забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (складено на основі [9, 12, 210])

В економічній літературі багато уваги приділяється вивченню конкурентоспроможності підприємств, а саме її складових і чинників. Під складовими розуміють компоненти, що встановлюють досягнутий рівень конкурентоспроможності, а під чинниками – причини, які впливають на окремі складові конкурентоспроможності, здатні погіршити чи покращити її загальні результати [180].

До основних складових конкурентоспроможності підприємств належать такі:

- наявність у суб'єкта підприємницької діяльності конкурентного потенціалу (людського, організаційного, підприємницького);
- порівняльна оцінка ступеня організаційної стійкості, кадрової самостійності та підприємницької активності суб'єкта підприємницького бізнесу;
- порівняльна оцінка ресурсного потенціалу суб'єкта підприємницького бізнесу, що використовується в процесі ділової діяльності та протидії конкурентам;
- порівняльна оцінка ступеня ефективності поточних і одночасних затрат, які здійснює суб'єкт підприємницького бізнесу в процесі ділової діяльності та протидії конкурентам;
- порівняльна оцінка ступеня привабливості продукції (послуг) компанії для її клієнтів, а також ступеня довіри клієнтів до продукції, що виробляється, і нової;
- порівняльна оцінка ступеня надійності, передбачуваності компанії для її контрагентів, а також ступеня довіри до неї зі сторони діючих і гіпотетичних контрагентів;
- порівняльна оцінка ступеня безпеки компанії і одночасно її корисності щодо освоєння чужого досвіду для її конкурентів;
- порівняльна оцінка ступеня привабливості діяльності компанії і її зовнішнього іміджу для різних прошарків суспільства [171].

Перераховані складові є важливими, але пропонуємо доповнити цей список ще й такими складовими, як наявність якісної сировини, можливість її закупівлі; наявність розвиненої інфраструктури.

Однією із головних складових конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є якість послуг, що виражається у таких показниках, як безпека страв і напоїв, асортимент страв і напоїв, умови обслуговування споживачів, естетичність (зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу, сервірування столу, оформлення і подавання кулінарної продукції), надання додаткових послуг. При цьому всі показники оцінює споживач, а, крім того, показники безпеки страв і напоїв та умови обслуговування споживачів оцінюють державні контрольні органи.

С. А. Калашикова для оцінки якості послуг на підприємствах ресторанного господарства опитала 298 респондентів, із яких 211 респондентів були споживачами підприємств ресторанного господарства і 87 – керівниками та адміністраторами цих підприємств. Результати її дослідження свідчать про те, що головними причинами незадоволення споживачів якістю послуг є грубість, неуважність обслуговуючого персоналу – 16 %; обрахування споживачів – 19 %; якість страв і напоїв – 38 %; недотримання санітарних норм і правил – 15 %; низький рівень матеріально-технічної бази, низький естетичний рівень – 12 %. Керівники і адміністратори підприємств ресторанного господарства оцінили якість послуг за такими показниками: якість сировини, продуктів, що поставляються, – 65 %, організація і якість виробництва продукції і надання послуг – 15 %, проведення заходів з підвищення якості послуг із метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства – 20 % [68].

На нашу думку, при оцінюванні якості послуг керівники підприємств врахували не всі показники, що зорієнтовані на споживача (зокрема, показник задоволення потреб споживача в послугах). Тому що головним суб'єктом на ринку є споживач. За правилами ринку саме від його платоспроможного попиту залежить конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, визначені показники необхідно було більш деталізувати.

Наявність трьох основних складових конкурентоспроможності підприємств, таких як конкурентоздатні технології, конкурентоздатні методи організації виробництва і праці та конкурентоспроможний персонал здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємств загалом, що забезпечить ефективність їх функціонування [8].

Існують такі складові забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які функціонують на ринку ресторанного господарства (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Складові забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства (\*доповнив автор)

Для ресторанів за спеціальними замовленнями складові конкурентоспроможності мають свої особливості, тому що цей тип підприємства відрізняється від традиційного ресторану технологією приготування, зберігання і сервірування страв, необхідністю транспортування, роботою в «польових» умовах, сезонністю попиту [62, 73, 100]. Отже, складові формуються із урахуванням наведених особливостей.

Виокремимо складові забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Складові забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (авторська розробка)

Кейтерингова компанія повинна мати доступні канали зв'язку, щоб завдяки їм можна було сформувати замовлення – телефонний зв'язок, а також наявність сайту компанії, що дозволить зорієнтуватися в пропозиціях.

Про якість кейтерингових послуг можна робити висновки на підставі комерційної пропозиції. Т. А. Джум і Н. І. Денисова стверджують, що комерційна пропозиція не повинна обмежуватися тільки меню. До неї повинні входити також додаткові послуги, технічні аспекти їх надання, та все те, про що споживач як не професіонал може не запитати у надавача послуг. Крім цього, комерційна пропозиція повинна бути наочною, легко читатися і чітко відповідати зробленому запиту.

Комерційна пропозиція повинна містити такі три блоки:

- інформацію про те, яке оформлення банкетних або буфетних столів кейтеринг може запропонувати як за додаткову плату, так і без неї;
- врахування всіх технічних аспектів роботи, які непрофесіонал може просто не брати до уваги, а спеціаліст повинен пам'ятати;
- інформацію про деякі формально-юридичні нюанси роботи (як довго відправлена пропозиція буде дійсною; до якого моменту замовник може змінювати кількість гостей та меню без додаткових витрат) [35].

Також основними складовими забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги, є логістика, сировина, меню, ціна послуг, матеріально-технічна база та персонал [163, 164].

Логістикою передбачені транспортування, зберігання, обробка (вибір виду й типу транспортного засобу, визначення маршрутів), організація транспортування вантажу, упаковка товарів у контейнери, управління запасами, відповідальне зберігання на складських площах [85].

Сировина повинна бути із натуральних продуктів високої якості, які відповідають санітарно-мікробіологічним нормам і нормам безпеки.

Найбільш оптимальний асортимент меню має налічувати 20–30 страв.

У вартість меню, крім собівартості продуктів, включається праця

кухарів і офіціантів, оренда обладнання (в разі потреби), транспортні витрати. Сума всіх витрат помножена на деякий коефіцієнт, який є прибутком кейтерингової компанії. Алкогольні напої оплачуються додатково (береться пробковий податок 1–5 у. о. з гостя) – плата за обслуговування гостя офіціантами та використання бокалів [114, 131, 132, 156]. На вартість кейтерингових послуг впливає кількість гостей, місце проведення заходу та меню. Відповідно, чим більше гостей і менша відстань перевезень, тим менша ціна.

Матеріально-технічна база з організації кейтерингових послуг повинна включати: 1) обладнання, посуд, меблі, білизну; 2) предмети декору та оформлення приміщень; 3) форму обслуговуючого персоналу; 4) звуко- та світлоапаратуру; 5) тенти й палатки для проведення заходів на природі; 6) інше допоміжне устаткування і обладнання [53, 120, 127, 140, 211].

Ресторани за спеціальними замовленнями повинні мати кваліфікований персонал – менеджерів, кухарів, офіціантів, барменів, дизайнерів тощо. Підприємства, які надають кейтерингові послуги здебільшого не мають постійного штату працівників, що суттєво впливає на кінцевий результат їх діяльності.

На забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) впливають зовнішні та внутрішні чинники. Перш ніж розглядати чинники конкурентоспроможності, визначимо, що означає термін «чинник». Чинник – це причина якого-небудь явища в безперечному логічному зв'язку з наслідком; рушійна сила або причина будь-якого процесу чи явища, що визначає його характер або окремі риси. З визначення випливає, що чинниками конкурентоспроможності є ті чи інші причини (суттєві обставини), що частково впливають на рівень і характер конкурентоспроможності підприємства, або ж повністю визначають його [92, 99].

І. С. Метелев стверджує, що чинник конкурентоспроможності – це безпосередня причина, наявність якої необхідна і достатня для зміни одного чи декількох критеріїв конкурентоспроможності. Аналіз причин зниження

впливу окремих критеріїв конкурентоспроможності й визначення чинників, які підвищують конкурентоспроможність, так званий факторний аналіз, – є одним із важливих моментів у діяльності підприємств [119].

Результати конкурентоспроможності безпосередньо залежать від врахування всього комплексу чинників, що впливають на виробничу, торговельну та іншу діяльність. З-поміж усієї сукупності чинників виокремлюються економічні чинники, якими не управляє маркетингова служба фірми, і зовнішні чинники, що не належать до сфери економіки, але впливають на господарську діяльність фірми (демографія, екологія тощо) [86, 92].

Вивчення деяких сучасних тенденцій у розвитку чинників конкурентоспроможності дозволяє зробити висновок про те, що ключовими характеристиками фірм-лідерів, які забезпечують їм конкурентні переваги, є такі: наявність власної ринкової ніші, контроль і підтримка високої якості інновації, партнерство, швидкість дій, мобільність до мінливої кон'юнктури ринку, кваліфікація персоналу, міжнародна діяльність, малий розмір підприємства [31].

За твердженням Дж. Пілдча, конкурентоспроможність фірми залежить від таких чинників:

1. Джерела конкурентних переваг:

- переваги високого рівня (пов'язані з наявністю у підприємства високої репутації, кваліфікованого персоналу, патентів, проведенням довготривалих НДДКР, розвиненим маркетингом, який базується на використанні новітніх технологій, сучасному менеджменті, довготривалих зв'язках з покупцями тощо) довше зберігаються і дозволяють досягати більшого прибутку;

- переваги низького рівня (пов'язані з наявністю дешевої робочої сили, доступністю джерел сировини й т. ін.) не настільки стійкі, оскільки можуть бути скопійовані конкурентами.

2. Імовірність конкурентних переваг. За наявності джерел переваг

(дешева сировина, визначена технологія, залежність від конкретного постачальника) збільшується імовірність того, що конкуренти намагатимуться позбавити фірму цих переваг.

3. Інновації. Для утримання лідируючого положення терміни впровадження інновацій повинні в крайньому разі дорівнювати термінам їх можливого повторення конкурентами чи переважати їх. Інноваційний процес дозволяє компаніям переходити до реалізації конкурентних переваг більш високого рівня і збільшувати кількість їх джерел.

4. Відмова від існуючої конкурентної переваги для набуття нової. Відмова від конкурентної переваги важлива для реалізації стратегії, оскільки створює бар'єри для імітаторів [206].

Дослідники західних країн схиляються до думки, що основними чинниками конкурентоспроможності підприємств є динаміка масштабів довготривалого попиту, динаміка структури попиту, оновлення продукту, технологічні інновації, маркетингові інновації, динаміка лідерства, дифузія досягнень, динаміка ефективності, споживацькі переваги, державне регулювання ринку, зростання детермінації [121].

Основні чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які виокремлюють західні науковці, належать переважно до тих, що мають маркетингову основу (тобто базуються на вивченні ринку) і, на нашу думку, більше стосуються підприємств, що займаються торговельною діяльністю. Для виробничих підприємств необхідно більше враховувати ресурсні фактори. Тому запропоновані чинники мають дуже обмежений впливу і їх формату не досить, щоб вважати тільки їх головними.

Поділяємо твердження І. С. Метелева, який вважає суттєвими чинниками конкурентоспроможності підприємств здатність до постійного удосконалення процесу надання послуг, освоєння і впровадження нових видів послуг, що матимуть попит, використання передових технологій, підвищення якості послуг, управління вартістю послуг, удосконалення і розвиток кадрового персоналу, чисельність і порівняльну силу конкуруючих

підприємств [119].

На думку французьких економістів, підприємство створює свою конкурентоспроможність за допомогою таких восьми чинників, як концепція товару та послуг, на якій базується діяльність підприємства, якість, ціна товару, фінанси, продажі, післяпродажне обслуговування, зовнішня політика підприємства, яка дозволяє йому успішно керувати відносинами між зацікавленими групами, передпродажна підготовка [235].

Перелік вищеперерахованих чинників має тільки одну зі складових забезпечення конкурентоспроможності підприємств – товар. І тому при аналізі вказаних чинників, на нашу думку, немає можливості дати об'єктивну оцінку конкурентоспроможності підприємств.

У відомому підході М. Портер поділяє чинники конкурентоспроможності підприємств на декілька великих груп:

1. Людські ресурси – кількість, кваліфікація і вартість персоналу.
2. Фізичні ресурси – кількість, якість, доступність і вартість ділянок, води, корисних копалин, лісних ресурсів, джерел гідроелектроенергії, риболовних угідь; кліматичні умови та географічне положення країни базування підприємства.
3. Ресурси знань – сума наукової, технічної та ринкової інформації, яка впливає на конкурентоспроможність товарів і послуг і зосереджена в академічних інститутах, університетах, державних галузевих НДІ та інших джерелах.
4. Грошові ресурси – кількість і вартість капіталу, який може бути використаний для фінансування промисловості й окремого підприємства, при цьому є неоднорідним і має такі форми, як незабезпечена заборгованість, забезпечений борг, акції, венчурний капітал, спекулятивні цінні папери і т. ін.
5. Інфраструктура – тип, якість існуючої інфраструктури і плата за користування нею, що впливають на характер конкуренції. До інфраструктури належать транспортна система країни, система зв'язку, поштові послуги, переведення платежів і засобів із банку в банк у країні та за

її межами, система охорони здоров'я, житловий фонд і його привабливість із погляду проживання і роботи [126].

Незважаючи на те, що М. Портер об'єднує чинники у великі групи, вони потребують як доповнення, так і розширення. Ми цілком погоджуємось із визначенням третьої групи, але її необхідно доповнити сучасними знаннями про конкурентоспроможність підприємств, інформацією про конкурентів, про зовнішнє і внутрішнє середовище, а четверту групу слід пов'язати із платоспроможним попитом населення.

В умовах розвитку ринкових відносин кількість чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємств і потребують аналізу й обліку, зростає. І тут особливого значення набувають чинники, якими можна управляти, і впливаючи на них, підприємство може регулювати і нейтралізувати негативний або збільшити позитивний вплив нерегульованих зовнішніх чинників. До таких чинників підприємств ресторанного господарства належать конкурентні переваги [8].

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства відіграють конкурентні переваги. Всі конкурентні переваги можна поділити на:

- переваги високого рівня, які зазвичай пов'язані з наявністю у підприємства високої ділової репутації, кваліфікованого персоналу, веденням інноваційних НДДКР, розвинутою сучасною системою маркетингу, ефективним менеджментом, довгостроковими зв'язками з постачальниками і т. ін. Переваги такого рівня є довгостроковими і дають можливість досягати більш високого доходу;

- переваги низького рівня, які стосуються дешевої робочої сили, доступності джерел сировини і т. ін. Ці переваги не настільки вагомі, оскільки можуть бути використані і конкурентами [193].

На нашу думку, доповнити вищезазначені переваги можна наявністю меню, яке містить не тільки інформацію про страви та їх ціни, а й зовнішній вигляд, склад компонентів, вагу та рівнем обслуговування, розташуванням та

особливістю закладу ресторанного господарства.

Відповідно до концепції конкурентних переваг М. Портера, конкурентні переваги підприємств забезпечуються трьома напрямками: диференціацією продукту, ціновим лідерством і зосередженням на певному сегменті ринку [160], проте для підприємств різних галузей, зокрема для ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), ці напрями відрізняються.

Необхідно зауважити, що конкурентні переваги впливають на стратегії конкуренції. З-поміж стратегій конкуренції, виокремлених М. Портером, для ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), на наш погляд, найбільш прийнятними є: 1) стратегія диференціації, що базується на конкурентній перевазі, яка пов'язана з унікальною товарною пропозицією (для ресторанного господарства це може бути як унікальні страви та напої, так і унікальний процес обслуговування тощо); 2) стратегія лідерства за витратами, яка ґрунтується на конкурентній перевазі, що пов'язана з найменшими витратами підприємства (тобто економією на витратах); 3) стратегія фокусування, яка дуже рідко зустрічається у чистому вигляді і зазвичай реалізується з урахуванням однієї з двох вищеназваних конкурентних переваг.

Диференціація буде базуватися на політиці вдосконалення послуги, тобто особливу увагу потрібно приділити таким позиціям, які відіграють важливу роль для споживача, а саме: місцю розташування ресторанного підприємства, дизайну, інтер'єру, високій якості пропонованих страв, формуванню привабливого іміджу ресторану, виконанню гігієнічних вимог, підвищенню якості обслуговування і т. ін.

Цінове лідерство забезпечується можливістю ресторану знижувати затрати на доставку продукції, оскільки саме це визначає вартість страв і є єдиною можливістю зниження витрат при тій же якості продукції. Особливу увагу в цьому випадку приділяють новітнім технологіям транспортування та зберігання продуктів, контролю витрат і т. ін.

Зосередження на сегменті ринку дозволяє посісти лідерські позиції в певній ринковій ніші, без охоплення всього ринку. У ресторанному бізнесі цієї переваги можна досягти за рахунок створення різних концепцій ресторанів у рамках однієї мережі, які б спеціалізувалися на певному сегменті ринку для певної групи клієнтів, що в подальшому принесе великий прибуток.

Виокремлюють такі конкурентні переваги для ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

**Конкурентні переваги ресторанів за спеціальними замовленнями  
(catering)**

| Конкурентні переваги за Єфимкіним А. А. [34]                                                                   | Конкурентні переваги за Мухаметзяновою Л. Х. [129]                                                                                                                                                 | Конкурентні переваги, сформовані автором                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                              | 2                                                                                                                                                                                                  | 3                                                                          |
| Різноманітний асортимент                                                                                       | Розширення асортименту страв згідно з модними тенденціями харчування в суспільстві (здорове харчування, калорійність, склад компонентів, уміст консервантів, барвників, солі, цукру)               | Універсальність – можливість провести захід у визначеному споживачем місці |
| Знижки корпоративним клієнтам, додаткові страви чи напої у разі замовлення більше визначеного                  | Циклічне меню, яке повторюється через визначений проміжок часу – 2, 3 чи 4 тижні                                                                                                                   | Формування асортименту меню залежно від виду заходу та потреб споживача    |
| Цілодобове приймання замовлень, оперативність доставки                                                         | Комплекс додаткових послуг (приготування молочних коктейлів, свіжовичавлених соків, суші, ролів; доставку чаю, кави, десертів і фруктів безпосередньо у робочі кабінети; установа кулерів з водою) | Організаційна мобільність проведення заходу                                |
| Постійний контроль з боку санепідемнагляду: мікробіологічні дослідження приміщень, сировини, готової продукції | Удосконалення гнучкості та мобільності кейтерингових компаній                                                                                                                                      | Облаштування місця проведення заходу згідно з вимогами споживача           |
| Екологічно чисті продукти високої якості                                                                       | Підвищення якості наданих послуг                                                                                                                                                                   | Кваліфікований персонал, здатний суміщати професії                         |

*Продовження табл. 1.8*

| 2                                                                                                                   | 3                                                                                                                                   | 4                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Надання рекламних матеріалів і консультаційних послуг постійним клієнтам                                            | Розробка меню з урахуванням індивідуальних потреб учасників заходу                                                                  | Уміння виконувати професійні обов'язки в непередбачуваних умовах                 |
| Наявність сертифікатів і договорів з компаніями з доставки м'ясних, рибних і овочевих продуктів із холодокомбінатів | Організація логістики, проведення грамотної маркетингової політики і досліджень ринку, максимальне використання всіх наявних потреб | Комплексність послуги: естетика, унікальність, комфорт, відповідність замовленню |
|                                                                                                                     | Оптимізація роботи й пошук нових каналів просування власних послуг                                                                  | Надання додаткових послуг згідно із замовленням                                  |
|                                                                                                                     | Розробка кваліфікованої комерційної пропозиції                                                                                      | Неповторність, індивідуальність замовлень                                        |

Продовжуючи висвітлювати питання чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, Б. Т. Станько пропонує виокремити групи чинників зовнішньої, комплексної та внутрішньої дії. Чинники зовнішнього середовища він поділяє на прямої і непрямой дії. Прямої дії – міжнародні, політико-правові, економічні, природно-екологічні тощо. Чинники непрямой дії – постачальники, споживачі, конкуренти [182]. Ми поділяємо твердження Б. Т. Станько, тому що чинники мають діяти комплексно та мати пряму і непрямую дію.

Л. О. Шемчук виокремлює такі чинники конкурентоспроможності: макросередовища (економічні, політико-правові, законодавчо-нормативні, науково-технічні, соціально-демографічні, екологічні та випадкові); мезосередовища (інтенсивність конкуренції, стан приватизації, контактні аудиторії, кількість постачальників, ЗМІ, еластичність попиту і пропозиції, наявність постачальників і розвиненої інфраструктури); мікросередовища (виробничі потужності, економіко-географічне положення, інформаційне забезпечення, ефективність витрат та збуту продукції, наявність техніко-технологічного, ресурсного, виробничого потенціалів тощо) [218].

Визначення чинників конкурентоспроможності необхідне для результативної діяльності підприємства. На думку Ю. В. Сусіденка і

М. А. Вознюка, чинники, що впливають на конкурентоспроможність, можна поділити за сімома класифікаційними ознаками: 1) за джерелами виникнення (зовнішні, внутрішні); 2) за характером спеціалізації (загальні, специфічні, індивідуальні); 3) залежно від сфери походження (економічні, політичні, наукові, техніко-технологічні, соціально-демографічні, управлінські, екологічні); 4) залежно від ступеня корисності (стимулюючі, дестимулюючі); 5) залежно від рівня взаємозумовленості (природні: природні ресурси, географічне положення; похідні: техніка, технологія, економічне середовище); 6) за ступенем потенційного контрольного впливу з боку держави та підприємства (неконтрольовані державою, контрольовані державою; неконтрольовані підприємством, контрольовані підприємством); 7) за тривалістю дії (тимчасові, постійні) [186].

Н. З. Сафіюлін виокремлює три групи чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємств: 1) на макроекономічному рівні – конкурентоспроможність країни, 2) на галузевому рівні – конкурентоспроможність галузі, 3) на рівні підприємства – чинники, які характеризують його власний потенціал і місце на ринку, в тому числі й унікальність продукції [175].

Н. З. Шегинська керується тим, що стійка конкурентоспроможність підприємств можлива лише за сприятливих макро- та мікроекономічних чинників. До макроекономічних чинників передусім зараховані кількість і якість чинників виробництва, обсяг поточних інвестицій, процентні ставки, вартість капіталу, валютний курс тощо. Мікроекономічні чинники поділені на дві групи: 1) ті, що впливають на витрати виробництва (ціни та продуктивність чинників виробництва, технологія, ефективність маркетингових заходів, менеджменту тощо); 2) ті, що визначають властивості продукції (дизайн, надійність, рівень сервісного обслуговування, використання інновацій тощо) [217].

В. Д. Ветрова згрупувала фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємств сфери послуг за рівневим критерієм, так:

- державні (формуються на макрорівні та регулюються органами державної влади): політичні, законодавчі;
- регіональні (формуються на мезорівні та включають як регульовані, так і нерегульовані органами влади фактори): законодавчі, стратегічні, демографічні, географічні, природно-кліматичні, інфраструктурні, освітні, галузеві;
- муніципальні (формуються на рівні міста і регулюються місцевими органами влади): адміністративна підтримка малого та середнього бізнесу, інвестиційний клімат.

А за інституціональним критерієм В. Д. Ветрова поділяє їх на:

- організаційні (створюються і регулюються керівництвом і співробітниками підприємства) – організаційно-управлінські, інноваційно-трудова, фінансово-економічні, технічні та маркетингові;
- блокуючі (можуть формуватися на трьох попередніх рівнях і перешкоджають добросовісній конкуренції) – корупція і бюрократія, недобросовісна конкуренція.

Згідно з дослідженнями З. Г. Зайнашевої, важливими внутрішніми чинниками конкурентоспроможності підприємств сфери послуг є: раціональна ринкова організаційна структура; здатність до постійного вдосконалення процесу надання послуг; освоєння і впровадження нових видів послуг, які користуються попитом; використання передових технологій; підвищення якості послуг; управління вартісною мережею; удосконалення і розвиток кадрового потенціалу; постійне вдосконалення рівня управління бізнесом, активами, знаннями, інтелектуальним потенціалом [52].

Зурбанова О.В. виокремлює такі чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства (рис. 1.8.) [57].

Крім вищеперерахованих чинників, потрібно врахувати й ті, що безпосередньо впливають на підприємства ресторанного господарства, а саме: розвиток модних тенденцій, туризму, інфраструктури та законотворчої

діяльності влади; динаміку конкуренції, мотивацію потенційних споживачів; розвиток ринків нерухомості, ресторанного обладнання та реклами; відносини з кримінальними структурами; сезонність, погодні умови, дні тижня та святкові дні й ін. [57].



Рис. 1.8. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства (сформований автором на основі [57])

На визначення найбільш вагомих чинників конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства неоднозначно впливає розмір підприємства. Так, великі підприємства, на відміну від малих, можуть зменшити негативний вплив деяких чинників. Великі підприємства менш уразливі у конкурентному середовищі, ніж малі, але діяльність малих є більш рухлива та гнучка.

З огляду на різноманіття розглянутих чинників забезпечення конкурентоспроможності підприємства робимо висновок, що немає єдиного підходу до їх класифікації та не враховані деякі чинники, які є важливими для підприємств ресторанного господарства.

Усі чинники, які впливають на конкурентоспроможність підприємств, взаємопов'язані між собою. При цьому напрям дії чинника може бути прямим чи оберненим і спричиняти або певні перетворення, або породжувати нові неоднозначні зміни. Тому взаємозв'язок між чинниками може бути за

силою жорстким чи корпускулярним, а за формою детермінізму – кореляційним і ймовірнісним.

Існує інший поділ чинників, які впливають на конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства, а саме на: **матеріально-технічні** (технічна оснащеність виробництва продукції кухні, технічна оснащеність процесу доведення продукції кухні до споживача, технічне оснащення сервісу), **організаційні** (режим роботи підприємства, організація обслуговування з урахуванням специфіки попиту на послуги підприємств ресторанного господарства), **галузеві** (особливість контингенту споживачів, державна підтримка підприємств, рівень адміністративних бар'єрів для бізнесу, якість документів, які регламентують діяльність підприємства (стандарти, технічні умови й ін.)), **економічні** (обсяг товарообороту, обсяг обороту продукції власного виробництва, економічне стимулювання працівників, рівень витрат на продукцію і послуги), **географічні** (розміщення підприємства, бренд території), **естетичні** (дизайн інтер'єрів, приміщень, архітектура будівлі) [97, 98, 148–150]. Погоджуємося із вищевказаним переліком чинників, але для ресторанів за спеціальними замовленнями цей перелік буде іншим. Адже, як зазначалося вище, цей тип підприємства відрізняється від інших закладів ресторанного господарства. Тому на основі проаналізованих вище чинників, і враховуючи специфіку діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), пропонуємо виокремити ряд чинників (рис. 1.9).

Враховуючи те, що конкурентоспроможність підприємств залежить від впливу різних чинників, і її формують її складові, то конкурентоспроможність ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), на нашу думку, характеризує їх конкурентні переваги в бізнес-процесах: приготуванні, постачанні їжі та організації обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями, за рахунок якості продукції та послуг, якісно-організаційного складу персоналу, ефективності використання трудових ресурсів, мотиваційного механізму, рівня цінової

політики, ефективності діяльності працівників та управлінського персоналу, що сприятиме забезпеченню споживачів якісними стравами та послугами, формуванню іміджу підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності.



Рис. 1.9. Перелік чинників, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (авторська розробка)

На наш погляд, особливістю ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) є наявність в управлінні процесного підходу та формування управлінських рішень залежно від бізнес-процесів на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.

Термін «процесний підхід» підтверджено стандартом ISO 9000:2008, у якому зазначено, що для результативного функціонування організації повинні управляти численними зв'язками і взаємодіючими процесами.

У стандарті зазначено, що перевага процесного підходу полягає у неперервності управління, яке він забезпечує на стику окремих процесів у рамках єдиної системи, а також у разі їх комбінації та взаємодії [244].

Для цього типу підприємств, на нашу думку, бізнес-процеси необхідно розділити за функціями, які виконують підприємства. Основними функціями є виробництво, реалізація та обслуговування. Крім цього, кожна функція має різні властивості та характеристики. На рис. 1.10 ілюстровано поділ бізнес-процесів за функціями ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).



Рис. 1.10. Забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) на основі функцій підприємств і процесного підходу (авторська розробка)

Необхідність поділу бізнес-процесів для забезпечення конкурентоспроможності цього типу підприємства зумовлена тим, що кожна функція є специфічним процесом, на який впливають різні чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Не менш важливим напрямом у формуванні бізнес-процесів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги, є поділ бізнес-процесів за суб'єктами цих послуг (рис. 1.11). Такий поділ, на нашу думку, забезпечує чітке розуміння потреб кожного суб'єкта, що дозволяє підприємству ресторанного господарства чітко сформулювати цілі та завдання підприємства і належне їх виконання.

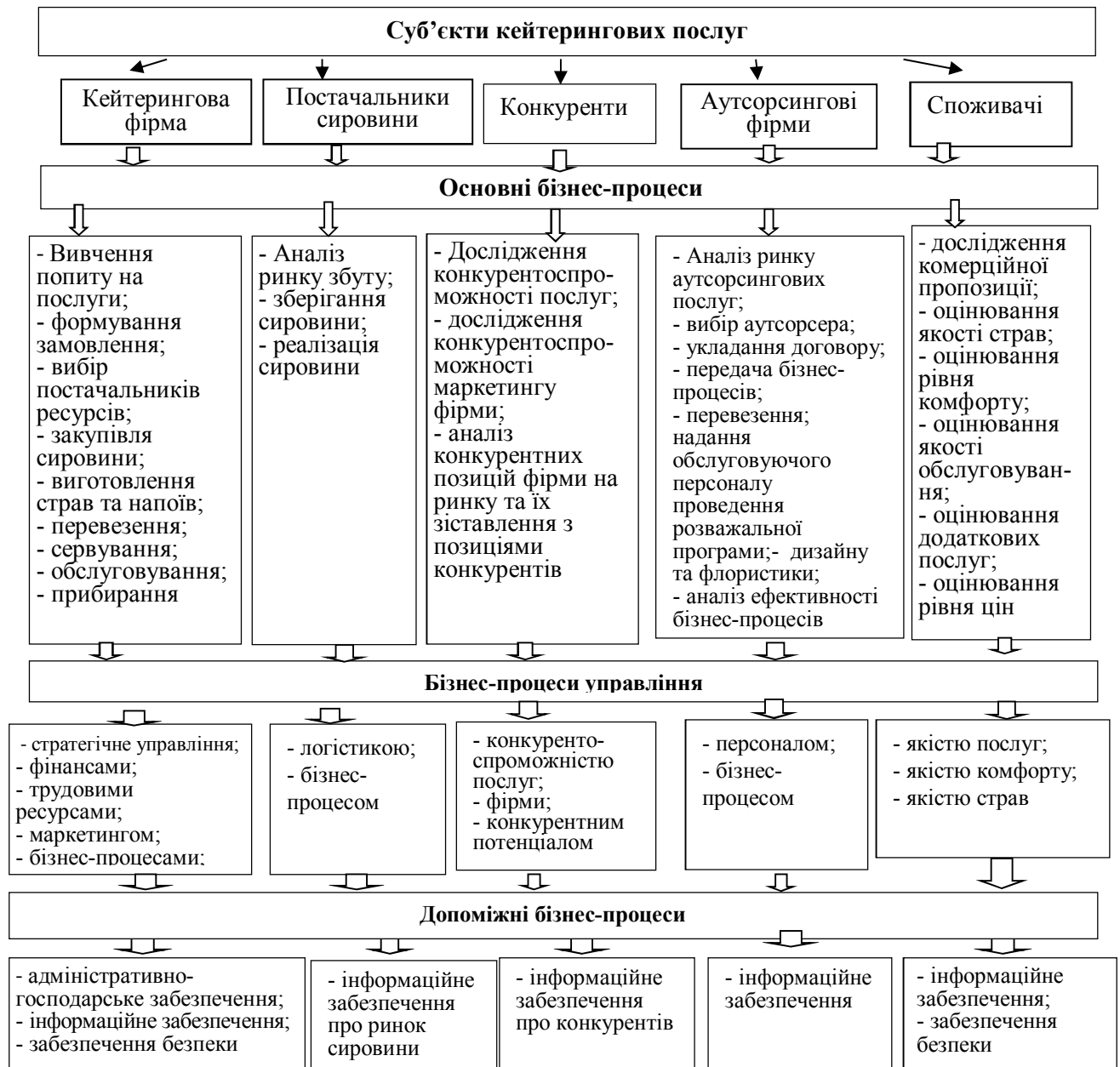


Рис. 1.11. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на основі поділу бізнес-процесів за суб'єктами кейтерингових послуг (авторська розробка)

На рис. 1.12 і 1.13 представлені логічно-технологічні схеми забезпечення конкурентоспроможності процесу надання кейтерингових послуг і процесу забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

| Виконавці                                   | Керівник | Менеджер з продажу | Банкетний менеджер | Старший кухар | Кухар | Технічний менеджер | Старший офіціант | Офіціант | Ведучий свята | Водій | Інформація та документація                                            |
|---------------------------------------------|----------|--------------------|--------------------|---------------|-------|--------------------|------------------|----------|---------------|-------|-----------------------------------------------------------------------|
| Процеси                                     |          |                    |                    |               |       |                    |                  |          |               |       |                                                                       |
| Прийняття замовлення                        | *        | *                  | *                  |               |       |                    |                  |          |               |       | Замовлення                                                            |
| Формування складових замовлення             | *        | *                  | *                  |               |       |                    |                  |          |               |       | Замовлення                                                            |
| Формування вартості замовлення              | *        | *                  | *                  | *             |       |                    |                  |          |               |       | Рахунок                                                               |
| Продаж послуги                              |          | *                  | *                  |               |       |                    |                  |          |               |       | Договір із замовником, комерційна пропозиція                          |
| Формування інформації про захід             |          |                    | *                  |               |       |                    |                  |          |               |       | Розпорядження, інструктаж, вказівки                                   |
| Передача заявок в підрозділи                |          | *                  | *                  | *             |       |                    |                  |          |               |       | Заявки                                                                |
| Організаційна підготовка заходу             |          |                    | *                  | *             |       |                    |                  |          |               |       | План заходу, план транспортування, план розміщення, план сервірування |
| Попередня технічна підготовка заходу        |          |                    |                    | *             | *     |                    | *                |          |               |       | Контроль за приготуванням страв, пакування                            |
| Доставка до місця проведення заходу         |          |                    |                    |               |       | *                  |                  |          |               | *     | Завантажувально-розвантажувальні роботи, транспортування              |
| Підготовка заходу на місці його проведення  |          |                    |                    | *             |       | *                  | *                | *        |               |       | Оформлення, розставляння меблів, сервірування                         |
| Обслуговування гостей                       |          |                    |                    | *             | *     | *                  | *                | *        | *             |       | Сервірування страв, обслуговування гостей, проведення свята           |
| Завершення робіт на місці проведення заходу |          |                    |                    |               |       |                    | *                | *        |               |       | Збір та миття посуду, прибирання приміщення, пакування                |
| Організаційно-технічне завершення проекту   | *        | *                  |                    |               |       |                    |                  |          |               |       | Розрахунок за чеком, закриття замовлення, аналіз всього заходу        |

Рис. 1.12. Логічно-технологічна схема забезпечення конкурентоспроможності процесу надання кейтерингових послуг (авторська розробка)

| Виконавці<br>Процеси                                                                          |                       |           |           |            |                   |                    |                    |       |          | Інформація та документація |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------|-----------|------------|-------------------|--------------------|--------------------|-------|----------|----------------------------|
|                                                                                               | Керівник підприємства | Економіст | Бухгалтер | Маркетолог | Менеджер зі збуту | Банкетний менеджер | Технічний менеджер | Кухар | Офіціант |                            |
| Постановка мети, завдань забезпечення конкурентоспроможності підприємства                     | *                     |           |           | *          |                   |                    |                    |       |          | Протокол                   |
| Розробка плану забезпечення конкурентоспроможності                                            | *                     |           |           | *          |                   |                    |                    |       |          | Протокол                   |
| Затвердження плану                                                                            | *                     |           |           |            |                   |                    |                    |       |          | Наказ                      |
| Аналіз факторів зовнішнього середовища                                                        |                       | *         |           | *          |                   |                    |                    |       |          | Звіт                       |
| Аналіз факторів внутрішнього середовища                                                       |                       | *         | *         | *          |                   |                    |                    |       |          | Звіт                       |
| Розрахунок інтегрального показника забезпечення конкурентоспроможності                        |                       |           |           | *          |                   |                    |                    |       |          | Розрахунок                 |
| Доповідь керівництву                                                                          |                       |           |           | *          |                   |                    |                    |       |          | Доповідь                   |
| Визначення зовнішніх і формування внутрішніх конкурентних переваг                             | *                     |           |           | *          |                   |                    |                    |       |          | Аналітична документація    |
| Розробка варіантів стратегії підвищення конкурентоспроможності на основі конкурентних переваг | *                     | *         |           | *          |                   |                    |                    |       |          | Розрахунок                 |
| Оцінка і вибір оптимальної стратегії                                                          | *                     | *         |           | *          |                   |                    |                    |       |          | Розрахунок                 |
| Реалізація стратегії                                                                          | *                     | *         | *         | *          | *                 | *                  | *                  | *     | *        | Наказ                      |
| Вибір засобів і методів управлінського впливу                                                 | *                     |           |           |            |                   |                    |                    |       |          | Аналіз                     |
| Визначення елементів забезпечення конкурентоспроможності                                      | *                     |           |           | *          |                   |                    |                    |       |          | Аналіз, розрахунок         |
| Контролінг                                                                                    | *                     |           |           |            |                   |                    |                    |       |          | Звіт                       |
| Оцінка ефективної діяльності                                                                  |                       | *         | *         | *          |                   |                    |                    |       |          | Звіт                       |

Рис. 1. 13. Логічно-технологічна схема забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги (авторська розробка)

Отже, у сучасних економічних умовах становлення та розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) існують об'єктивні причини, які обґрунтовують необхідність переходу до застосування та впровадження процесного підходу із забезпечення конкурентоспроможності. Результатом цього дослідження є пропозиції щодо розробки та впровадження процесного підходу для ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) на основі виконуваних функцій та для різних суб'єктів кейтерингових послуг.

Підбиваючи підсумок результатів дослідження щодо забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) і чинників впливу на неї, зазначимо, що ефективність використання ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових), позитивний вплив макроекономічних і мікроекономічних чинників, ефективні управлінські рішення щодо економічного зростання сприятимуть формуванню конкурентних переваг і забезпеченню конкурентоспроможності.

Теоретико-методичні підходи до оцінки забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) дадуть можливість не тільки визначити ступінь конкурентоспроможності за певними показниками, але й врахувати потенційні можливості та загрози з метою формування стратегії розвитку.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)**

З метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно перш за все оцінити його конкурентоспроможність. Правильна оцінка конкурентоспроможності сприятиме розробленню методичних підходів і рекомендацій для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного існування на ринку.

Ми поділяємо погляд А. М. Расулової, що на конкурентоспроможність

підприємства впливає безліч чинників і для кожного виду підприємства цей набір чинників є своєрідним, тому немає можливості провести оцінку конкурентоспроможності одним стандартизованим методом [165, с. 22].

Усі існуючі методики оцінки конкурентоспроможності підприємства базуються як на суб'єктивній (отриманій унаслідок опитування керівників, експертів, споживачів, інших учасників ринку), так і об'єктивній оцінці (порівнянні об'єктивних даних) [188, с. 70].

За дослідженням О. І. Драган, існують основні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства:

- метод, заснований на теорії ефективної конкуренції;
- підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства, які пов'язують її рівень із показниками якості (конкурентоспроможності) продукції, що випускається;
- методи, засновані на теорії конкурентної переваги;
- метод бенчмаркінгу;
- методи, що засновані на методиках комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства та ін. [38, с. 47].

Перелічені методи дуже різні за сутністю та джерелом формування показників конкурентоспроможності.

Сутність методу, заснованого на теорії ефективної конкуренції, полягає в тому, що найбільш конкурентоспроможними є ті підприємства, де найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної служби впливає багато чинників – ресурсів фірми. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання ними цих ресурсів. В основі методу лежить оцінка чотирьох групових показників або критеріїв конкурентоспроможності: до першої групи входять показники, що характеризують ефективність управління виробничим процесом; у другій групі об'єднані показники, що відображають ефективність управління обіговими коштами; у третю групу включені показники, що дозволяють

отримати уявлення про управління збутом і просування товару на ринку засобами реклами та стимулювання; четверту групу становлять показники конкурентоспроможності товару: якість товару, сервіс і його ціна. З огляду на те, що кожний показник має різний ступінь важливості для розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства, експертним способом розраховують коефіцієнти вагомості критеріїв. При прийнятті управлінських рішень у рамках фундаментального аналізу використовують інтегральний показник конкурентоспроможності [21, 22, 25, 28].

Методи, які визначають конкурентоспроможність підприємства через якість продукції, базуються на тому твердженні, що чим вища конкурентоспроможність продукції, тим вища конкурентоспроможність підприємства. Для визначення конкурентоспроможності продукції використовують різні маркетингові та кваліметричні методи, в основі більшості яких лежить знаходження співвідношення ціна / якість. Розрахунок показника конкурентоспроможності по кожному виду продукції ведеться з використанням економічного та параметричного індексів конкурентоспроможності. У свою чергу, вказані індекси визначаються шляхом підсумовування частинних індексів по кожному оцінюваному параметру з урахуванням вагомих коефіцієнтів. Кожен із частинних індексів за відповідним параметром приймається як відношення фактичного значення оцінюваного параметра до значення відповідного показника в конкуруючій продукції. При цьому параметричний індекс визначається на основі технічних (якісних) параметрів продукції, економічний – вартісних. Параметричний і економічний індекси дають можливість розрахувати інтегральний показник конкурентоспроможності аналізованої продукції по відношенню до конкуруючої продукції [37, 224].

Існує безліч методів конкурентних переваг, які умовно ділять на три групи залежно від показників і змінних, що використовують при аналізі:

– методи, що характеризують ринкові позиції підприємства: модель БКГ, модель М. Портера, метод «Мак-Кінзі», модель Shell/DPM, метод PIMS,

модель Хофера-Шенделя [103, 104, 130];

- методи, що характеризують рівень менеджменту підприємства: LOTS, GAP, ситуаційний аналіз, експертного оцінювання, картування стратегічних груп;

- методи, що характеризують фінансово-економічну діяльність підприємства: фінансово-економічний, маргінального аналізу [123].

Бенчмаркінг – це спосіб вивчення господарюючих суб'єктів, насамперед конкурентів, із метою використання їх позитивного досвіду у своїй роботі. Бенчмаркінг включає комплекс засобів, що дають можливість систематично знаходити, оцінювати всі переваги чужого досвіду й організовувати їх використання у своїй роботі. Мета бенчмаркінгу – порівняти компанію з «передовим» конкурентом щодо того, якими засобами він досяг конкретних показників, після цього скопіювати ці бізнес-процеси для підвищення ефективності роботи власної компанії [36, 44].

Бенчмаркінг проводиться за такими параметрами: ринкова частка, якість продукції, ціна продукції, технологія виробництва, собівартість продукції, що випускається, рентабельність продукції, що випускається; рівень продуктивності праці, обсяг продаж, канали збуту продукції, близькість до джерел сировини, якість менеджерської команди, нові продукти, співвідношення світових і внутрішніх цін, репутація фірми. Бенчмаркінг є дуже корисним інструментом, особливо в ситуації, коли необхідно переглянути внутрішню ефективність діяльності компанії та зазначити нові пріоритети діяльності. Зіставлення показників ефективності дає можливість зрозуміти уразливі та раціональні сторони діяльності компанії порівняно з конкурентами та світовими лідерами в аналогічній сфері. Це дає можливість знайти незаповнені ринкові ніші, вийти на ймовірних партнерів по виробничо-технічній кооперації і з'ясувати переваги злиття компаній [24, 106].

Існуючі методики комплексної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства дають можливість характеризувати конкуренто-

спроможність підприємства з погляду оцінки вартості підприємства (бізнесу). З огляду на досвід світової економічної практики можна стверджувати, що критерієм ефективності підприємства є зростання добробуту власників (акціонерів, власників частки або паю), або зростання вартості підприємства. Це зростання може бути визначене як різниця між вартістю капіталу, який внесений акціонером (власником частки) при створенні підприємства, і вартістю цієї ж частки у разі її можливого продажу. Показник ринкової вартості підприємства реагує на будь-які зміни ситуації. Зниження рентабельності виробництва, погіршення платоспроможності, збільшення інвестиційного ризику, статус конкурентної переваги – все це спричиняє зменшення ринкової вартості підприємства. У багатьох зарубіжних компаніях ринкова вартість підприємства стала основним і важливим критерієм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Дослідники зауважують, що не існує єдиних стандартів оцінки й єдиної методики. Як в теорії, так і на практиці існує три підходи до оцінки фінансово-господарської діяльності:

- дохідний;
- порівняльний (ринковий);
- затратний (на основі активів).

У зарубіжній практиці поширений підхід, який заснований на оцінці майнових (реальних) опціонів.

Вважається, що найбільш адекватним підходом до оцінки вартості підприємства є дохідний, який заснований на припущенні, що вартість підприємства може бути визначена як сума доходів, які воно приносить своєму власнику. Отже, головним завданням і результатом функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності повинно бути збільшення вартості підприємства [38, с. 55–56].

Н. В. Михайлова пропонує класифікувати методи оцінки конкурентоспроможності підприємства за такими ознаками: аналітичні можливості, рівень управлінських рішень, теоретичні засади, спосіб оцінки та спосіб

представлення результату. За аналітичними можливостями дослідниця виокремлює методи оцінки для позиціонування підприємства у конкретній групі, методи оцінки для визначення динаміки позиції підприємства у конкурентній групі та методи оцінки для визначення конкурентних переваг і «вузьких місць». За рівнем прийняття управлінського рішення – методи для прийняття рішень на оперативному рівні управління, методи оцінки для прийняття рішень на тактичному рівні управління, методи оцінки для прийняття рішень на стратегічному рівні управління. За ознакою теоретичні засади існують методи оцінки, що ґрунтуються на теорії споживчої цінності, методи оцінки, що ґрунтуються на теорії ефективної конкуренції, методи оцінки, що ґрунтуються на теорії ключових факторів успіху, методи оцінки, що ґрунтуються на теорії вартості бізнесу. За способом оцінки – методи кількісної оцінки, методи експертної оцінки, комбінування методів кількісної і експертної оцінки. За способом представлення результату – графічний, табличний, матричний [5, 90, 124]. Всі перераховані методи пов'язані між собою ієрархічною структурою, між ними існує тісний зв'язок. Так від рівня управлінських рішень залежать аналітичні можливості та теоретичні засади, а від способу представлення результату залежить спосіб оцінки. Така класифікація дає можливість розробити комплексну та системну методику оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Існує класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємств на основі трьох підходів – графічного, факторного та вартісного.

Графічний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства дає можливість використати різні графічні інструменти та отримати наглядне уявлення про конкурентну позицію підприємства на ринку порівняно з ключовими конкурентами. В рамках графічного підходу дослідники пропонують виокремити дві групи методів: матричні методи і метод зіставлення багатокутника конкурентоспроможності.

Факторний підхід полягає у визначенні набору й отриманні кількісної оцінки основних факторів конкурентоспроможності підприємства порівняно

з конкурентами. До методів, які виокремлюють у рамках цього підходу, належать продуктові, операційні та комплексні методи.

Вартісний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на тому, що вартість підприємства може розглядатися як головний критерій успішності й ефективності функціонування господарюючого суб'єкта в ринкових умовах, оскільки він є кінцевим результатом, критерієм оцінки всієї сукупності зовнішніх і внутрішніх конкурентних переваг підприємства. В рамках третього підходу конкурентоспроможність підприємства визначається за допомогою традиційних методів оцінки вартості бізнесу (рис. 1.4).

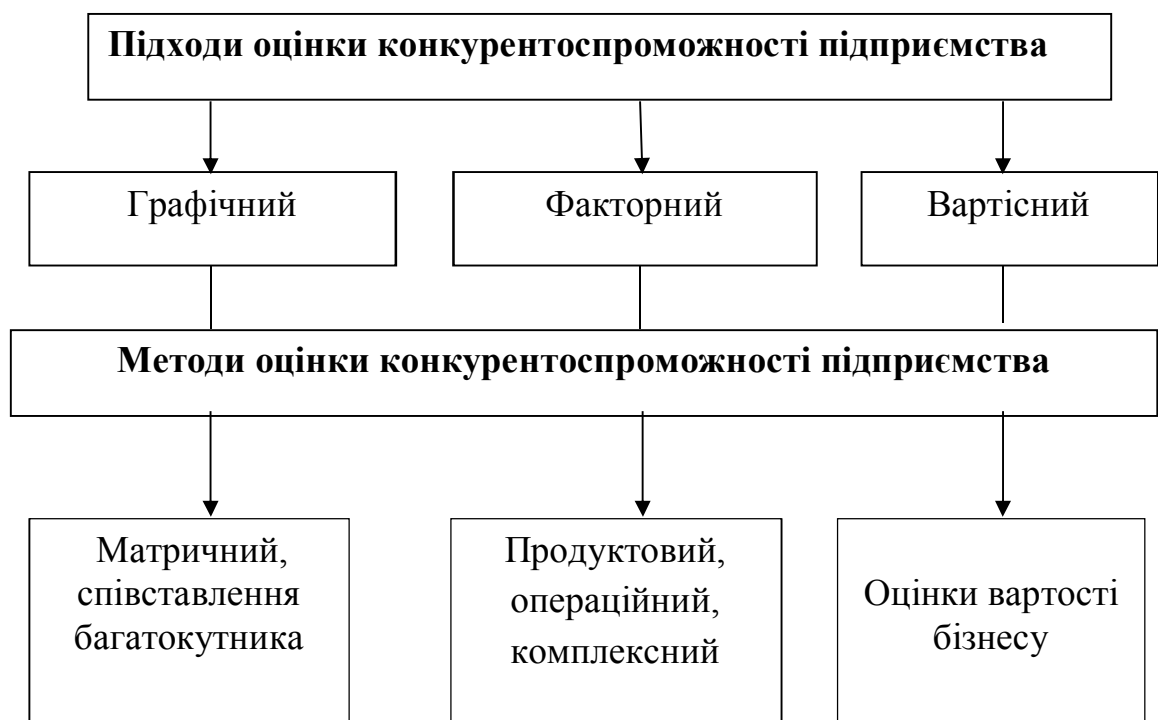


Рис. 1.4. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності  
(сформований автором на основі [87, 189])

Ю. В. Рунков виокремлює шістнадцять основних методик оцінки конкурентоспроможності підприємства (табл. 1.9).

**Основні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства  
(сформована автором на основі джерела [173])**

| Назва методики оцінки                                                                                     | Характеристика методики                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                         | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Методика базується на теорії ефективної конкуренції                                                       | Найбільш конкурентні ті організації, в яких найкращим чином організована робота всіх підрозділів і служб                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Методика оцінки конкурентоспроможності з урахуванням ефективності інноваційного проекту                   | Для оцінки конкурентоспроможності пропонується система показників: ефективності виробничої діяльності, фінансового стану, ефективності організації збуту та просування товару, конкурентоспроможності товару й ефективності інноваційного проекту. Інтегральний показник конкурентоспроможності визначається методом теорії бажаності та розраховується у вигляді середньої геометричної зваженої |
| Методика оцінки конкурентної сили організації                                                             | Для оцінки конкурентоспроможності організації менеджери складають список ключових факторів успіху певної галузі та конкурентних переваг і недоліків. Потім проводиться оцінка організації за всіма показниками (використовується шкала від 1 до 10). Для отримання комплексного показника ці оцінки підсумовуються                                                                                |
| Експрес-оцінка конкурентоспроможності                                                                     | Ця методика базується на оцінці багатьох факторів, які сприяють або гальмують підвищення конкурентоспроможності. Шляхом опитування експертів фактори оцінюються за п'ятибальною шкалою. Із факторів, які оцінені менше ніж двома балами, формується проблемне поле                                                                                                                                |
| Методика аналізу конкурентоспроможності за окремими елементами комплексу маркетингу                       | Методика базується на тому, що критерії конкурентоспроможності підприємства групуються за окремими елементами комплексу маркетингу: товар, ціна, надходження товару до споживача, просування товару. За результатами розрахунків визначається становище підприємства на ринку                                                                                                                     |
| Оцінка конкурентоспроможності з використанням конкурентної карти                                          | Будується конкурентна карта з використанням двох показників – ринкової долі, яку займає підприємство, та динаміки ринкової долі. Розподіл ринкової долі дозволяє виокремити 4 стандартні позиції підприємства на ринку: лідери ринку, організації з сильним конкурентним становищем, організації зі слабким ринковим становищем, аутсайтери ринку                                                 |
| Оцінка конкурентоспроможності з урахуванням дії внутрішніх і зовнішніх факторів                           | Пропонується враховувати не тільки фактори внутрішнього середовища, а й фактори зовнішнього середовища                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Оцінка конкурентоспроможності з урахуванням привабливості галузі та конкурентного потенціалу підприємства | Методика враховує положення організації в розрізі привабливості галузі як зони функціонування організації, а також внутрішнього конкурентного потенціалу. Також оцінюється конкурентне становище підприємства через такі фактори, як форма кооперування, комбінування виробництва, показники платоспроможності та фінансової незалежності підприємства                                            |
| Оцінка на основі процесного підходу                                                                       | Методика базується на положенні, що поряд із наявністю ресурсів важливе значення мають процеси підприємства, які перетворюють їх на цільовий результат. У методиці пропонується оцінювати конкурентоспроможність підприємства через конкурентоспроможність товару. Всі процеси поділені на основні, допоміжні та підтримуючі                                                                      |
| Методика оцінки на основі зовнішніх конкурентних переваг                                                  | У ході оцінки проводиться порівняння характеристик організації з аналогічними показниками пріоритетних конкурентів із метою визначення характеристик, які створюють переваги організації над конкурентами                                                                                                                                                                                         |

| 1                                                                   | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Методика, що базується на оцінці конкурентоспроможності товару      | Конкурентоспроможність виробника тим вища, чим вища конкурентоспроможність товару. В якості показника конкурентоспроможності товару використовують співвідношення його якісних і цінових характеристик                                                                                                                                                                                                     |
| Оцінка рівня конкурентоспроможності з урахуванням іміджу            | У цій методиці внутрішні конкурентні переваги, які визначають ринкові позиції суб'єкта, групуються за п'ятьма вагомими аспектами: конкурентоспроможність виробу, фінансовий стан підприємства, ефективність маркетингової діяльності, імідж підприємства, ефективність менеджменту. Рівень конкурентоспроможності підприємства інтерпретується як геометрична фігура – багатокутник конкурентоспроможності |
| Оцінка фактичної і стратегічної конкурентоспроможності підприємства | Пропонується розрізняти стратегічну та фактичну конкурентоспроможність підприємства. Фактична конкурентоспроможність розраховується через суму питомої ваги товарів організації, показників значимості ринку та конкурентоспроможності товарів на певному ринку. Стратегічна – оцінюється як сума значень показників стратегічної конкурентоспроможності організації і їх вагомості                        |
| Матриця МакКінзі                                                    | В основі методики з використанням матриці лежить побудова моделі «Ступінь привабливості певного товарного ринку» – «Міцність позицій товарів фірми на ринку». Модель будується на основі інформації, отриманої експертним способом, на основі двох параметрів: привабливості ринку та конкурентної позиції. Залежно від зайнятого місця вибирається стратегія (наступальна, оборонна, відступу).           |
| Бостонська матриця                                                  | За допомогою методу розглядається перспективність різних товарних груп у межах однієї компанії. Аналіз виконується з урахуванням життєвого циклу товару. Суть оцінки в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання/скорочення кількості продаж, по вертикалі – відносна доля товару на ринку                                                             |
| Метод конкурентного маркетингу                                      | Основа методу становить «метод профілів» – виявлення вимог споживача до товару, установлення параметрів у межах діапазону значень, які в змозі помітити й оцінити споживач, вимірювання техніко-економічних параметрів цього виробу та порівняння його з конкуруючим                                                                                                                                       |

Такі автори, як Р. А. Фатхутдінов, Л. В. Целікова, І. В. Максимова вважають, що оцінку конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати інтегральними методами за допомогою інтегрального показника.

Р. А. Фатхутдінов вбачає розрахунок рівня конкурентоспроможності як середньозваженої величини за показниками конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках [212].

Розрахунок інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства, за Л. В. Целіковим, здійснюється за вісьмома основними показниками, враховуючи кількісну характеристику рівня конкурентоспро-

можності за шкалою Ансоффа [110].

Визначення комплексного показника конкурентоспроможності підприємства, на думку І. В. Максимова, повинно ґрунтуватися на розрахунку середньої арифметичної зваженої з використанням коефіцієнтів вагомості за чотирма групами показників [12].

А. А. Воронов, М. О. Єрмолов, Г. Л. Азоєв пропонують оцінювати конкурентоспроможність підприємства за розрахунком одиничного показника.

Зокрема А. А. Воронов визначає конкурентоспроможність підприємства за середньоарифметичним чи за середньозваженим показником конкурентоспроможності окремих видів продукції [42], а М. О. Єрмолов акцентує увагу на аналізі рівня монополізації ринку, концентрації виробництва й капіталу, бар'єрів для входу та виходу на ринок [1].

Г. Л. Азоєв пропонує аналізувати рівень монополії ринку, концентрацію виробництва та капіталу, інтенсивності конкуренції [54].

Деякі автори вважають, що оцінку конкурентоспроможності підприємства необхідно проводити за допомогою матричних або експертних методів.

Усі вищеперераховані методики та методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є загальними для всіх підприємств. Щоб визначити конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства, необхідно використовувати спеціальні методики, тому що для цих підприємств властивий певний набір чинників, що відрізняється від набору чинників інших підприємств. Розглянемо методику оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства більш детально.

А. М. Расулова розробила модель оцінювання конкурентоспроможності ресторанів, яка визначає їх конкурентний потенціал через узагальнений показник конкурентоспроможності, який базується на розрахунку двох комплексних показників – ефективності використання зовнішнього та внутрішнього середовищ. Комплексний показник внутрішнього середовища формується за рахунок групових показників – ефективності управління

якістю продукції та послуг, ефективності використання внутрішнього потенціалу, комплексний показник зовнішнього середовища – за рахунок показників ступеня адаптації до змін навколишнього середовища та зручності місця розташування.

Н. М. Михайлова розробила методику оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, яка ґрунтується на трирівневому управлінні діяльності підприємства – оперативному, тактичному та стратегічному. При цьому, як стверджує автор, на кожному із рівнів необхідно використовувати різні методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Для оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства на оперативному рівні запропоновано використовувати основні засади теорії споживчої цінності, для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства у середньостроковому періоді, на тактичному рівні, – теорії ефективної конкуренції, для стратегічної конкурентоспроможності – теорії конкурентних переваг.

На оперативному рівні визначається рівень конкурентоспроможності продукції та послуг, оцінюватися споживча та цінова вартість. Споживча вартість складається із дослідження продукції, послуг, персоналу, іміджу; цінова вартість – із ціни на продукцію та преїскуранта послуг [124].

На тактичному рівні автор пропонує визначати конкурентоспроможність за ефективністю господарської та фінансової діяльності підприємства.

На стратегічному рівні визначаються зовнішні та внутрішні конкурентні переваги. При зовнішніх конкурентних перевагах будуть оцінюватися переваги, які виникають унаслідок факторів макро-, мезо- та мікросередовища. При внутрішніх конкурентних перевагах будуть оцінюватися конкурентні переваги: ресурсного походження, організаційно-управлінського характеру, фінансово-економічного та інноваційно-інвестиційного характеру [124].

А. Н. Хвастунов пропонує оцінювати конкурентоспроможність

підприємств ресторанного господарства за допомогою інтегрального показника якості послуг за споживачькими вподобаннями. Алгоритм оцінки такий: аналіз ринку – вивчення потреб потенційних споживачів і вибір показників для оцінки конкурентоспроможності послуг; визначення ступеня узгодженості думок експертів; вибір бази порівняння показників; вибір одиничних та інтегральних показників конкурентоспроможності послуг досліджуваних підприємств; визначення рівня конкурентоспроможності послуг підприємства; розробка заходів з підвищення конкурентоспроможності послуг. Ця методика дає можливість виявити кращі й гірші підприємства з погляду вимог споживачів і таким чином допомогти їм у компетентному виборі виконавця послуг, а підприємству провести самооцінку з метою визначення резервів, покращення якості обслуговування [210].

Виокремлюють такі основні методики для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: методика довгострокової конкурентоспроможності М. Портера; методика Г. Мілла; методика М. Федорова; методика Д. Карха; методика Ж. Горовіца; методика В. Сірого.

Основна діяльність підприємств ресторанного господарства, за методикою М. Портера, може бути поділена на п'ять категорій, кожна з яких складається із чітко визначеного набору дій, які здійснюються на певному етапі роботи підприємства: 1) *вхідна логістика* – дії, пов'язані з отриманням, зберіганням і розповсюдженням на підприємстві вхідних продуктів (сировини): надходження сировини, зберігання, переробка сировини – виробничий процес, планування поставок, повернення недоброякісної продукції постачальникам; 2) *виробництво продукції* – процеси переробки продукції: первинна обробка, механічна обробка, теплова обробка, оформлення; 3) *вихідна логістика* – безпосередня передача страв споживачам, тобто їх подавання; 4) *маркетинг і продажі* – дії, направлені на стимулювання споживачів, і безпосередні продажі: реклама, просування

підприємства, маркетинг, підвищення лояльності споживачів, ціноутворення; 5) *сервіс* – його якість складається із численних складових, з-поміж яких якість обслуговування, атмосфера на підприємстві, місцезнаходження підприємства, якість меблів, посуду, музичний супровід.

Кожна із п'яти категорій і якість виконуваних у її межах робіт дуже важливі для набуття кінцевої конкурентної переваги підприємства.

Підтримуюча діяльність підприємств ресторанного господарства в свою чергу поділяється на чотири загальні категорії: 1) постачання – забезпечення підприємства необхідними для його діяльності матеріалами, інвентарем, посудом; 2) розвиток технології (має багато напрямів на практиці) – використання сучасного обладнання, новітніх технологій, розвиток фірмового стилю, наявність спеціалізованих систем обліку гостей, підвищення лояльності споживачів, використання спеціальної автоматизованої системи; 3) управління людськими ресурсами включає в себе комплекс дій, пов'язаних з найманням, підготовкою, мотивацією, координацією і контролем за персоналом. Управління персоналом обслуговує як основну, так і допоміжну діяльність. Якісна робота з персоналом, на думку багатьох експертів, відіграє сьогодні головну роль у формуванні конкурентного статусу підприємства ресторанного господарства; 4) інфраструктура підприємства (враховує дії, направлені на забезпечення його функціонування) – управління вищої ланки, планування, фінанси, бухгалтерський облік, зв'язок із громадськістю.

Отже, методика М. Портера передбачає використання моделі вартісного ланцюга, яку можна покласти в основу аналізу конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства [160].

М. В. Федоров [205] пропонує оцінювати конкурентоспроможність продукції за такими чинниками, як рівень якості та його стабільність, рівень новизни, імідж, інформативність, ціна споживання. Ця методика ґрунтується на детальному аналізі стабільності рівня якості продукції. Причинами нестабільної якості продукції, яка виготовляється, автор вважає недостатню

однорідність сировини, виробничого чи контрольного обладнання, низьку кваліфікацію персоналу, невиконання визначених процедур. Рівень новизни товару може характеризувати використання нетрадиційної сировини, нових технологій під час виробництва продукції. В цій методиці якість продукції розглядається як сукупний результат впливу низки чинників. Крім того, в ході оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства якість продукції науковці розглядають також як результат впливу низки контрольованих і неконтрольованих чинників.

Р. К. Мілл пропонує оцінювати конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства за такими чинниками, як якість страв і напоїв, якість обслуговування, імідж закладу. Його методика ґрунтується на вивченні думок споживачів, що характерно для підприємств харчування Америки та Європи, та не включає в себе ряд чинників (наприклад, якість виробничих процесів і вхідної сировини, рівень професійної підготовки персоналу та умови його праці), тобто чинників, від яких залежить конкурентоспроможність підприємства [120].

За твердженням Ж. Горовіца [29], для підприємств ресторанного господарства характерна наявність споживчої цінності послуг. Автор пропонує оцінювати комплексні показники якості послуг, що надаються. Чим вагоміша вигода, яку отримує споживач від придбання послуги, тим вища споживча цінність цієї послуги. За послугами підприємств ресторанного господарства додаткова споживча цінність може бути досягнута за рахунок підбору додаткових послуг, потреба в яких може виникнути під час відвідування підприємства. Тобто спостерігається розширення переліку вигод, обумовлених наданням додаткових послуг, підвищенням їх якості. Додатковими послугами можна вважати як зміну режиму роботи підприємства, так і термінову доставку документів, експрес-чищення одягу, організацію охорони паркування біля підприємства й інше. Обслуговування повинно відбуватися до, під час і після надання послуг харчування.

Підвищення споживчої цінності може бути досягнуте трьома

способами:

- покращення споживчої вартості (лідерство у сфері сервісного обслуговування завдяки наданню великих вигод);
- розширення споживчої цінності (надання пропозицій, які здатні у повному обсязі розв'язати проблеми споживачів);
- експансивне розширення споживчої цінності (перехід від надання пропозицій, які здатні в повному обсязі розв'язати проблеми споживачів, до формування у споживачів відповідного досвіду).

Споживча цінність підприємства ресторанного господарства визначається як різниця між вигодами і витратами споживачів. До витрат, із погляду споживачів, при наданні послуг можуть належати: вартість послуг і продукту, тобто заплачені гроші; час, витрачений на вивчення меню, очікування замовлення і обслуговування; повернення і незадоволення від страв низької якості чи неякісного обслуговування; час, витрачений на паркування автомобіля у незручному місці, та інше. Для вживання заходів, спрямованих на забезпечення споживчої цінності підприємства застосовують три стратегії:

- стратегія мінімізації витрат – скорочення витрат і зменшення ціни без збитку для споживача;
- стратегія заміщення споживчої цінності – розширення вигод для споживача на фоні скорочення обсягу витрат;
- стратегія поліпшення – збільшення вигод для споживачів на основі існуючої структури витрат [29].

Оскільки підприємства роздрібної торгівлі та ресторанного господарства з економічного погляду мають ряд загальних ознак, то доцільно використати методику Д. А. Карха [71]. Автор пропонує критеріальний підхід до оцінки ефективності послуг за трьома у трьох площинах – економічній, споживчій, маркетинговій.

Викликає інтерес методика системи збалансованих показників [167], динаміка яких відстежується за правилами, встановленими керівництвом в

обліковій політиці, і здебільшого визначається уподобаннями керівництва. Ця система є ноу-хау кожного підприємства, враховує багато особливостей і суб'єктивних уподобань керівництва, тому для будь-якого підприємства вона буде індивідуальною.

Розглянуті методики є прийнятними для підприємств ресторанного господарства, але існує група підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. На їх конкурентоспроможність впливають чинники, які, на нашу думку, відрізняються від чинників, властивих підприємствам ресторанного господарства, тим, що специфіка надання кейтерингових послуг є різною.

Конкурентоспроможність національної економіки залежить від конкурентоспроможності підприємств різних галузей і форм власності, тому їх оцінка є важливою для організації ефективної діяльності. Заслуговує на увагу факторний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства. Чинники, що характеризують конкурентоспроможність підприємства та є аргументами рівняння регресії, – це показники фінансового стану, коефіцієнт швидкої ліквідності, коефіцієнт платоспроможності, коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт оборотності активів, а також рентабельність власного капіталу. За допомогою цього методу здійснюється порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємства за набором фінансових показників надійності підприємства із достатнім ступенем імовірності із застосуванням розрахунків інтегральних показників конкурентоспроможності [112]. Цей підхід використаємо в ході розрахунку інтегрального показника конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями. Але перш за все необхідно запропонувати методику оцінки конкурентоспроможності, яка буде базуватися на найбільш ґрунтовних показниках-факторах, які є суттєвими для оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Враховуючи вищеперелічені методики оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями, на нашу думку, слід проводити за такими складовими: якість продукції, якість обслуговування, якісно-організаційний склад персоналу, результативність діяльності, ефективність управління персоналом, цінова політика, фінансова результативність (рис. 1.15).

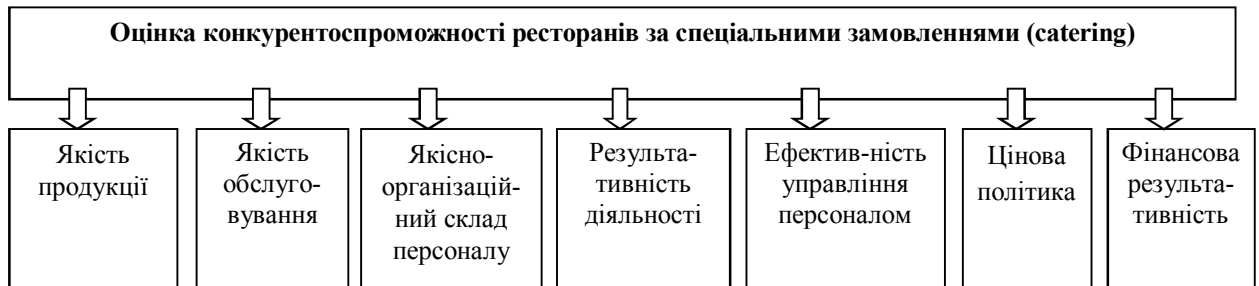


Рис. 1.15. Складові оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (авторська розробка)

Для реалізації цілей дослідження, на наш погляд, необхідно розглянути конкретні показники складових оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (табл. 1.10–1.15).

До показників оцінки якості продукції належать: індекс асортименту страв, індекс кількості реалізованих страв на одне замовлення, індекс фірмової продукції, рівень привабливості зовнішнього вигляду страв, рівень відповідності оформлення страв сучасним тенденціям (див. табл. 1.10).

Таблиця 1.10

**Показники оцінки якості продукції (авторська розробка)**

| Показники оцінки                                                             | Формула для розрахунку                                   |
|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1                                                                            | 2                                                        |
| Індекс асортименту страв (ІАС)                                               | $IAC = \frac{AC_i}{AC_{i-1}}$                            |
| Індекс кількості реалізованих страв на одне замовлення (ІКРС <sub>1з</sub> ) | $IKPC_{1z} = \frac{KPC13_i}{KPC13_{i-1}}$                |
| Рівень смакових якостей продукції                                            | Розраховується в балах за результатами експертної оцінки |

## Продовження табл. 1.10

| 1                                                                  | 2                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Індекс фірмової продукції (ІФП)                                    | $ІФП = \frac{\text{Обсяг фірмової продукції}_i}{\text{Обсяг фірмової продукції}_{i-1}}$                          |
| Рівень привабливості зовнішнього вигляду страв (РПЗВС)             | $РПЗВС = \frac{\text{Кількість зовнішньопривабливих страв}}{\text{Загальна кількість страв}} \cdot 100\%$        |
| Рівень відповідності оформлення страв сучасним тенденціям (РВОССТ) | $РВОССТ = \frac{\text{Кі-сть оформлених страв за сучасними тенденціями}}{\text{Загальна кількість страв}} 100\%$ |
| Індекс питомої ваги екопродукції (ІПВЕП)                           | $ІПВЕП = \frac{\text{Питома вага екопродукції}_i}{\text{Питома вага екопродукції}_{i-1}}$                        |
| Індекс питомої ваги унікальних страв і напоїв (ІПВУСН)             | $ІПВУСН = \frac{\text{Кількість унікальних страв і напоїв}_i}{\text{Кількість унікальних страв і напоїв}_{i-1}}$ |

Показники оцінки якості обслуговування мають складатися із індексів кількості замовлень залежно від виду кейтерингу, рівнів організації інтер'єру приміщень для споживачів послуг, ставлення персоналу до споживачів, дотримання санітарно-гігієнічних норм персоналом, майстерності обслуговування, комунікабельності персоналу, мережі широти послуг та унікальності послуг (див. табл. 1.11).

Таблиця 1.11

**Показники оцінки якості обслуговування (авторська розробка)**

| Показники оцінки                                             | Формула для розрахунку                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень виконання плану замовлень (РКЗ)                       | $РКЗ = \frac{\sum \text{кількості замовлень факт.}}{\sum \text{кількості замовлень план.}}$ |
| Рівень організації інтер'єру приміщень для споживачів послуг | Розраховується в балах за результатами анкетного опитування                                 |
| Рівень ставлення персоналу до споживачів                     | Розраховується в балах за результатами анкетного опитування                                 |
| Рівень дотримання санітарно-гігієнічних норм персоналом      | Розраховується в балах за результатами анкетного опитування                                 |
| Рівень майстерності обслуговування                           | Розраховується в балах за результатами анкетного опитування                                 |
| Рівень комунікабельності персоналу                           | Розраховується в балах за результатами анкетного опитування                                 |
| Рівень мережі широти послуг                                  | Розраховується в балах за результатами анкетного опитування                                 |
| Рівень унікальності послуг                                   | Співвідношення унікальних послуг до всієї кількості послуг                                  |

Ми визначили показники, які пропонуємо використовувати в ході оцінки якісно-організаційного складу персоналу (див. табл. 1.12).

Таблиця 1.12

**Показники оцінки якісно-організаційного складу персоналу**  
(авторська розробка)

| Показники оцінки                                                                                | Формула для розрахунку                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Питома вага молоді (ПВМ),<br>$\bar{q}$ – середньоспискова чисельність працівників               | $ПВМ = \frac{ЧМ}{\bar{q}} \cdot 100 \%$                          |
| Питома вага працівників кухні з вищою освітою (ПВПКВО)                                          | $ПВПКВО = \frac{ЧПКВО}{ЧПК} \cdot 100 \%$                        |
| Питома вага працівників кухні зі спеціальною освітою (ПВПКСО)                                   | $ПВПКСО = \frac{ЧПКСО}{ЧПК} \cdot 100 \%$                        |
| Питома вага обслуговуючого персоналу з вищою освітою (ПВОПВО)                                   | $ПВОПВО = \frac{ЧОПВО}{ЧОП} \cdot 100 \%$                        |
| Питома вага обслуговуючого персоналу зі спеціальною освітою (ПВОПСО)                            | $ПВОПСО = \frac{ЧОПСО}{ЧОП} \cdot 100 \%$                        |
| Питома вага працівників з досвідом роботи до 1 року (ПВПДР <sub>до 1 р.</sub> )                 | $ПВПДР_{до 1 р.} = \frac{ЧПДР_{до 1 р.}}{\bar{ЧП}} \cdot 100 \%$ |
| Питома вага працівників з досвідом роботи від одного до трьох років (ПВПДР <sub>1-3 рр.</sub> ) | $ПВПДР_{1-3 рр.} = \frac{ЧПДР_{1-3 рр.}}{\bar{ЧП}} \cdot 100 \%$ |
| Питома вага працівників з досвідом роботи від 3-х років і більше (ПВПДР <sub>б. 3 р.</sub> )    | $ПВПДР_{б. 3 р.} = \frac{ЧПДР_{б. 3 р.}}{\bar{ЧП}} \cdot 100 \%$ |

Пропонуємо розрахунки результативності діяльності підприємства проводити за такими показниками: товарооборот на одне замовлення та на одного замовника, індекс роздрібного товарообороту, індекс чистого прибутку та рентабельність торговельної діяльності (див. табл. 1.13).

Таблиця 1.13

**Показники оцінки результативності діяльності** (авторська розробка)

| Показники оцінки                                               | Формула для розрахунку                                                             |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Товарооборот на 1 замовлення<br>( $T_{1 \text{ замовлення}}$ ) | $T_{1 \text{ замовлення}} = \frac{\text{Загальний обсяг } T}{K \text{ замовлень}}$ |
| Товарооборот на 1 замовника<br>( $T_{1 \text{ замовника}}$ )   | $T_{1 \text{ замовника}} = \frac{\text{Загальний обсяг } T}{K \text{ замовників}}$ |
| Індекс роздрібного товарообороту<br>( $I_{p \text{ т/о}}$ )    | $I_{p \text{ т/о}} = \frac{T_i}{T_{i-1}}$                                          |
| Індекс чистого прибутку (ІЧП)                                  | $ІЧП = \frac{ЧП_i}{ЧП_{i-1}}$                                                      |
| Рентабельність торговельної діяльності (РТД)                   | $РТД = \frac{ЧП}{ОТД} \cdot 100 \%$                                                |

З метою оцінки ефективності управління персоналом вважаємо за необхідне використати такі формули для розрахунку (див. табл. 1.14).

Таблиця 1.14

**Показники оцінки ефективності управління персоналом**  
(авторська розробка)

| Показники оцінки                                                                                                                           | Формула для розрахунку                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Індекс питомої ваги фрилансерів (ІПВФ)                                                                                                     | $\text{ІПВФ} = \frac{\text{Кількість } \Phi_i}{\text{Кількість } \Phi_{i-1}}$                                                              |
| Індекс прибутковості одного працівника кухні (ІП <sub>1пк</sub> )                                                                          | $\text{ІП}_{1\text{пк}} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції 1 пк}_i}{\text{Обсяг виробленої продукції 1пк}_{i-1}}$                    |
| Індекс прибутковості одного працівника обслуговування (ІП <sub>1по</sub> )                                                                 | $\text{ІП}_{1\text{по}} = \frac{\text{Обсяг реалізов. продукції}_i}{\text{Обсяг реалізов. продукції}_{i-1}}$                               |
| Індекс продуктивності праці (ІПП)                                                                                                          | $\text{ІПП} = \frac{\text{ПП}_i}{\text{ПП}_{i-1}}$                                                                                         |
| Коефіцієнт плинності кадрів (КПК)                                                                                                          | $\text{КПК} = \frac{\text{Ч}_{\text{виб.вл.б}} + \text{Ч}_{\text{виб.поруш.труд.дисц.}} + \text{Ч}_{\text{проф.невідп.}}}{\bar{\text{Ч}}}$ |
| Коефіцієнт загального обороту кадрів (КЗОК)                                                                                                | $\text{КЗОК} = \frac{\text{Ч}_{\text{прийнятих}} + \text{Ч}_{\text{вибулих}}}{\bar{\text{Ч}}}$                                             |
| Співвідношення середньої заробітної плати ( $\overline{\text{ЗП}}$ ) і прожиткового мінімуму (ПМ)                                          | $\text{К}_{\text{з/п}} = \frac{\overline{\text{ЗП}}}{\text{ПМ}}$                                                                           |
| Співвідношення середньої заробітної плати до середньої в галузі                                                                            | $\text{К}_{\text{з/п}} = \frac{\overline{\text{ЗП}}}{\overline{\text{ЗП}}_{\text{галузі}}}$                                                |
| Співвідношення середньої заробітної плати до середньої в Україні                                                                           | $\text{К}_{\text{з/п}} = \frac{\overline{\text{ЗП}}}{\overline{\text{ЗП}}_{\text{Україні}}}$                                               |
| Коефіцієнт випередження темпу росту продуктивності праці (ТПП) над темпом зростання середньої заробітної плати ( $\overline{\text{ТЗП}}$ ) | $\text{К}_{\text{випередження}} = \frac{\text{ТПП}}{\overline{\text{ТЗП}}}$                                                                |
| Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених                                                                                           | $\text{К}_{\text{п}} = \frac{\text{Ч}_{\text{прийнятих}}}{\text{Ч}_{\text{звільнених}}}$                                                   |

На нашу думку, важливим для конкурентоспроможності підприємства є оцінювання цінової політики. З метою проведення цієї оцінки пропонуємо

застосувати такі показники: середню вартість одного замовлення, індекс цінових знижок, індекс рівня цін за прейскурантами послуг та індекс цін програм лояльності для різних категорій споживачів (табл. 1.15).

Таблиця 1.15

**Показники оцінки цінової політики (авторська розробка)**

| Показники оцінки                                                     | Формула для розрахунку                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Середня вартість одного замовлення (Вар. 1 з.)                       | $\overline{\text{Вар. 1 з.}} = \frac{\sum \text{замовлень}}{\text{кількість замовлень}}$ |
| Індекс цінових знижок (ІЦЗ)                                          | $\text{ІЦЗ} = \frac{\text{ЦЗ}_i}{\text{ЦЗ}_{i-1}}$                                       |
| Індекс рівня цін за прейскурантами послуг (ІРЦПП)                    | $\text{ІРЦПП} = \frac{\text{РЦПП}_i}{\text{РЦПП}_{i-1}}$                                 |
| Індекс цін програм лояльності для різних категорій споживачів (ІЦПЛ) | $\text{ІЦПЛ} = \frac{\text{ЦПЛ}_i}{\text{ЦПЛ}_{i-1}}$                                    |

Інтегральну оцінку конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями пропонуємо проводити за показниками конкурентоспроможності, які зображені на рис. 1.16.

Ми виокремили сім головних блоків (якість продукції, якість обслуговування, якісно-організаційний склад персоналу, результативність діяльності, ефективність управління персоналом, цінова політика, фінансова результативність), до складу яких входять визначені показники. Спочатку необхідно провести інтегральну оцінку кожного із семи визначених блоків, потім на основі визначених інтегральних показників розрахувати загальний інтегральний показник конкурентоспроможності підприємства.

Однією із головних складових оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) є фінансова оцінка конкурентоспроможності підприємства, яка включає аналіз формальної системи показників поточного фінансового стану підприємства як індикаторів результативності його діяльності, а також напрямів їх ефективного використання.

Роль фінансової оцінки в аналізі конкурентоспроможності підприємства при нашому підході ґрунтується на тому, що фінансовий аналіз є одним із головних методів оцінки будь-якого господарюючого суб'єкта, дає можливість оцінити аспекти діяльності підприємства як взаємодію з контрагентами і питання інвестування з позиції прибутковості та служить базою для висновків про наявність конкурентних переваг фінансового характеру. У ході проведення фінансової оцінки конкурентоспроможності виконуються такі завдання: оцінка структури власності та джерел її формування, оцінка збалансованості матеріальних і фінансових ресурсів, оцінка структури власного та позикового капіталу з метою виявлення та підвищення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства, оцінка оптимальності використання грошових коштів для забезпечення ефективної структури капіталу, контроль за показниками діяльності підприємства з дотриманням нормативів витрат фінансових ресурсів [142, 143].

Пропонуємо для фінансової оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями використовувати такі показники: ліквідність, платоспроможність, прибутковість, ділова активність, частка підприємства на ринку, місце підприємства на ринку та дохід. Фінансові показники конкурентоспроможності зображені на рис. 1.17.

Автор визначає, що теоретико-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) базується на обґрунтуванні та розробці системи соціально-економічних індикаторів і критеріїв (якість продукції, якість обслуговування, якісно-організаційний склад персоналу, результативність діяльності, ефективність управління персоналом, цінова політика, фінансові результати) та включає комплекс показників, що дає можливість сформулювати інтегральний показник конкурентоспроможності, за допомогою якого враховуються об'єктивні відмінності у динаміці розвитку підприємств, умовах використання наявних ресурсів у процесі прогнозування та розвитку їх діяльності.

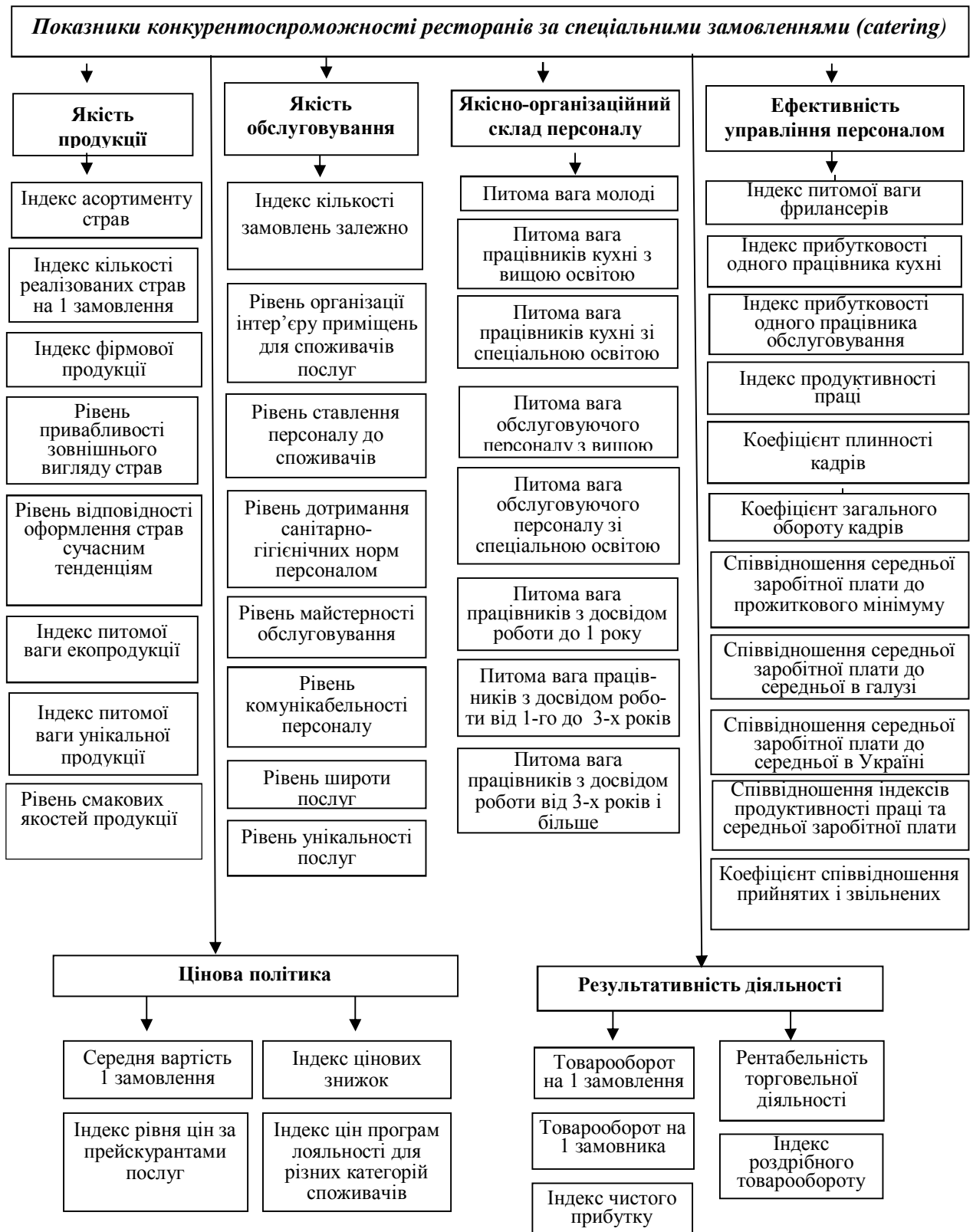


Рис. 1.16. Показники конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (авторська розробка)

На думку Г. Т. П'ятницької, «на практиці доцільно виділяти три рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства: а) оперативний; б) тактичний; в) стратегічний. На кожному з них перед підприємством постають різні основні завдання: забезпечення конкурентоспроможності продукції; забезпечення конкурентоспроможності загального фінансово-господарського стану підприємства; забезпечення інвестиційної привабливості бізнесу відповідно» [124].

Н. В. Михайлова вважає, що на оперативному рівні управління конкурентоспроможністю підприємства ключовими характеристиками є платоспроможність і прибутковість діяльності підприємства. Для тактичного рівня як ключові характеристики виокремлені: стратегічність управління, адаптивність системи управління, фінансова та управлінська прозорість. Як ключові характеристики для стратегічного рівня управління конкурентоспроможністю підприємства пропонується використовувати ознаку керованості бізнесу та інвестиційну привабливість [124].

Погоджуючись із тим, що управління підприємством має трирівневий склад, оцінку конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги, пропонуємо оцінювати за трьома рівнями управління: оперативним, тактичним і стратегічним (рис. 1.18).

Отже, методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) дають можливість не тільки визначити внутрішні конкурентні переваги, але й урахувати потенційні можливості щодо забезпечення конкурентоспроможності в умовах розвитку кейтерингових послуг.

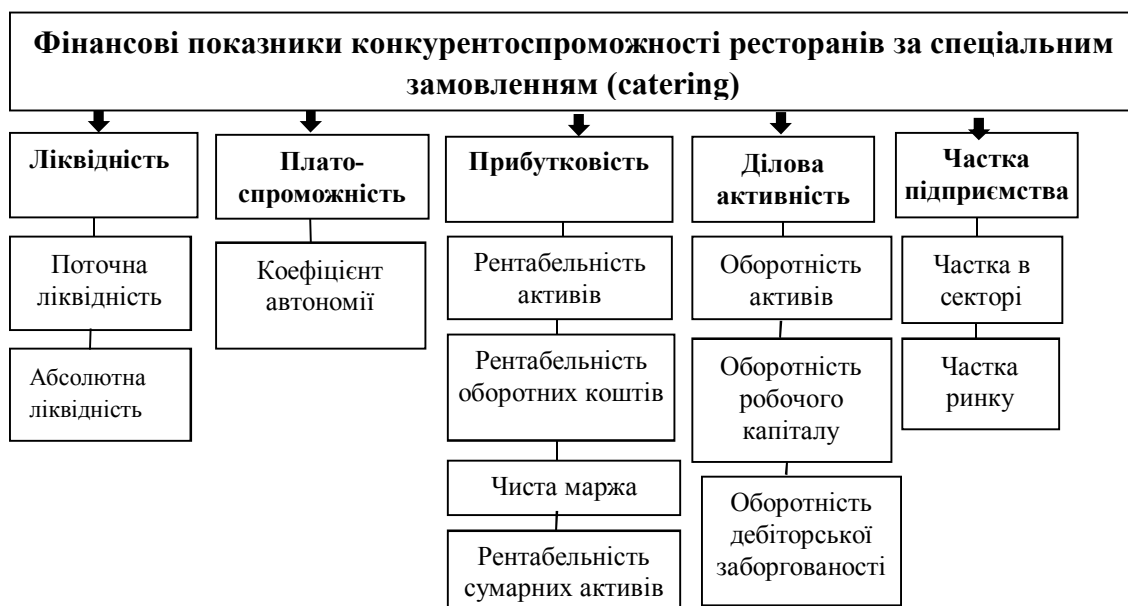


Рис. 1.17. Фінансові показники конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

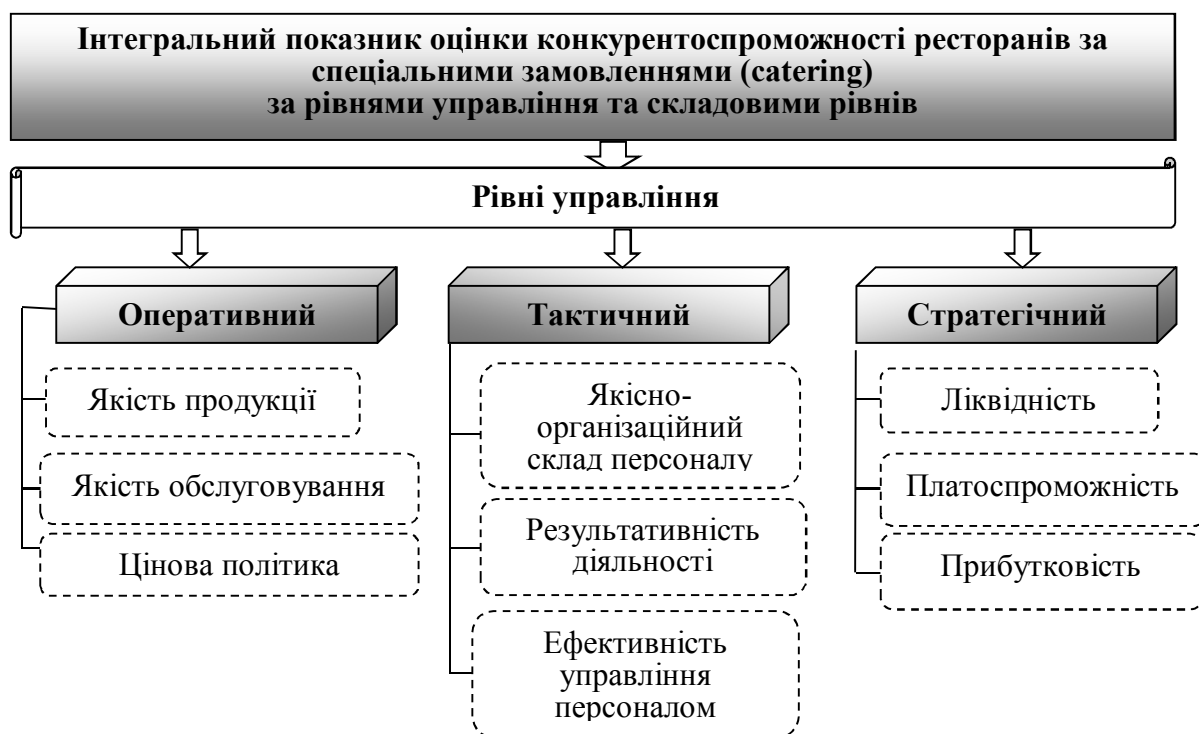


Рис. 1.18. Структурна схема інтегральної оцінки підприємства залежно від рівнів управління та їх складових (авторська розробка)

## Висновки до розділу 1

Формування конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) ґрунтується на дослідженні теоретичних підходів до сутності та трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства» з метою пошуку взаємозв'язку між розвитком наукової думки у сфері конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та формування конкурентних переваг у сучасних умовах.

Аналіз еволюції наукових поглядів на конкурентоспроможність підприємств дає можливість зрозуміти їх багатогранну сутність, формування характеристики цього поняття за визначальними ознаками, обґрунтування найбільш важливих і типових властивостей, що буде корисним для забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Запропоновано уточнити й доповнити трактування поняття «конкурентоспроможність підприємства», що передбачає його здатність випереджати інші господарюючі суб'єкти на ринку товарів та послуг завдяки наявності конкурентних переваг в управлінні, потенціалі персоналу, інноваційному розвитку, умінні адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури відносно потреб споживачів на національному, регіональному та міжнародному рівнях.

Враховуючи еволюцію наукових поглядів вітчизняних і зарубіжних учених на розвиток теорії конкурентоспроможності, автор сформував логічно-історичну схему за різними періодами економічної думки, різними позиціями та підходами (маркетинговий, відносно різних суб'єктів, товарної позиції, ефективності діяльності підприємства).

Структурно-інноваційний розвиток економіки України характеризується боротьбою за конкурентні переваги, формуванням конкурентних стратегій підприємствами різних галузей і форм власності. Визначено порівняльні характеристики сутності конкурентоспроможності

підприємств, які пов'язані з особливостями їх діяльності в сучасних умовах.

В умовах розвитку національної економіки актуальним і важливим є дослідження підприємств ресторанного господарства, зокрема ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

З метою реалізації завдань дослідження визначено характеристики класифікаційних ознак кейтерингу, складові та принципи забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства відіграють конкурентні переваги, з огляду на це сформовані конкурентні переваги та чинники (зовнішні та внутрішні) забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Запропоновано визначення поняття «конкурентоспроможність ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», яке характеризує їх конкурентні переваги в бізнес-процесах (у приготуванні, постачанні їжі та організації обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями) за рахунок якості продукції та послуг, якісно-організаційного складу персоналу, ефективності використання трудових ресурсів, мотиваційного механізму, рівня цінової політики, ефективності діяльності працівників та управлінського персоналу, що сприятиме забезпеченню споживачів якісними стравами та послугами, формуванню іміджу підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності.

Згідно з авторським підходом особливістю ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) є наявність в управлінні процесного підходу та формування управлінських рішень залежно від бізнес-процесів на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях. Сформовані підходи забезпечення конкурентоспроможності ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги, залежно від поділу бізнес-процесів за критеріями: 1) функції підприємств,

## 2) суб'єкти кейтерингових послуг.

Власною розробкою автора є представлені логічно-технологічні схеми забезпечення конкурентоспроможності процесу надання кейтерингових послуг і процесу забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

У сучасних умовах існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. На переконання автора, теоретико-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленням (catering), який базується на обґрунтуванні та розробленні системи соціально-економічних індикаторів і критеріїв (якість продукції, якість обслуговування, якісно-організаційний склад персоналу, результативність діяльності, ефективність управління персоналом, цінова політика, фінансова результативність) та включає комплекс показників, що дає змогу сформувати інтегральний показник конкурентоспроможності і потім врахувати об'єктивні відмінності у динаміці підприємств, умовах використання наявних ресурсів у процесі прогнозування та розвитку їх діяльності.

Враховуючи те, що управління підприємством має трирівневий склад, оцінку конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги, автор пропонує оцінювати за трьома рівнями управління: оперативним, тактичним, стратегічним.

Автор визначив, що забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) сприяє зростанню професіоналізму, трудової активності, ефективності управління персоналом, оптимізації цінової політики, підвищенню якості трудового життя працівників.

Результати досліджень автора щодо узагальнення теоретико-методичних основ забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) висвітлені у наукових публікаціях [66, 72, 76, 78, 80, 84, 115, 147, 196, 214, 232, 240].

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СТАНУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНИМИ ЗАМОВЛЕННЯМИ (CATERING)

#### 2.1. Діагностика стану підприємств ресторанного господарства на ринку кейтерингових послуг

Ресторанне господарство є однією із найбільш важливих форм перерозподілу матеріальних цінностей між членами суспільства і посідає гідне місце в реалізації соціально-економічних завдань, пов'язаних зі зміцненням здоров'я людей, підвищенням продуктивності праці, економним використанням ресурсів, продовольчої сировини, скороченням часу на приготування їжі в домашніх умовах, створенням можливостей культурного дозвілля та відпочинку.

При переході України на новий рівень економічного розвитку виникла потреба у створенні підприємств ресторанного господарства нового формату, зокрема таких, що надають кейтерингові послуги [64].

Дослідженнями економічного розвитку підприємств ресторанного господарства займався ряд українських науковців, зокрема О. М. Коваленко, Н. В. Михайлова, Н. О. П'ятницька, Г. Т. П'ятницька, А. М. Расулова, В. М. Селютін, Л. М. Яцун та ін. Але в їх працях не були досить повно досліджені підприємства ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги.

Суть кейтерингового обслуговування полягає в тому, що ресторан за спеціальними замовленнями (кейтерингова компанія) забезпечує замовнику приготування страв і доставку готової продукції ресторанного господарства в зазначене місце (додому, в офіс, на робоче місце, до місця відпочинку тощо), а також ресторанне обслуговування святкового заходу з наданням різних сервісних послуг [141, с. 211].

Хоча для України цей вид обслуговування не є новим, адже раніше теж

було обслуговування, яке мало назву «виїзне», однак він набув у сучасних умовах інноваційної форми розвитку. Кейтерингове обслуговування нового формату набуло масштабності здебільшого за рахунок організації та проведення різних офіційних і святкових заходів. До того ж, організація послуг харчування тісно пов'язана з послугами з організації дозвілля, які можуть включати різні розважальні та концертні заходи, різноманітний дизайн приміщення і меблів, сервірування столів.

Інноваційна форма кейтерингового обслуговування дала можливість виокремити його у самостійний вид діяльності закладів, які спеціалізуються на цьому бізнесі, а також стати додатковою послугою для інших закладів ресторанного господарства.

Згідно з думкою Г. Т. П'ятницької, кейтерингове обслуговування розраховане на чотири основні групи споживачів (табл. 2.1). Корпоративні замовники – компанії, які проводять презентації, конференції з подальшим фуршетом, а також корпоративні свята й вечірки. Громадські організації проводять семінари, конференції, благодійні заходи тощо. Приватні особи влаштовують сімейні свята у себе вдома або в іншому місці. Деякі колективи вважають за необхідне організовувати для своїх працівників комплексні обіди (сніданки, вечери).

*Таблиця 2.1*

### **Основні групи споживачів кейтерингового обслуговування**

(сформована автором на основі: [140, с. 212])

| Групи споживачів                                    | Контингент споживачів                                                               | Об'єкт кейтерингового обслуговування                                      |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Корпоративні замовники                              | Фірми, установи, підприємства, посольства                                           | Ділові зустрічі, презентації, конференції, семінари, корпоративні вечірки |
| Громадські організації                              | Спілки, комітети, асоціації, шкільні та батьківські комітети, асоціації випускників | Семінари, збори благодійні банкети, випускні бали тощо                    |
| Індивідуальні замовники                             | Приватні особи                                                                      | Сімейні свята: дні народження, ювілеї, весілля тощо                       |
| Колективи установ, підприємств, навчальних закладів | Робітники, службовці, студенти тощо                                                 | Комплексні обід, сніданок, полуденок, вечеря                              |

З метою реалізації завдань дослідження, ми провели рейтингування областей України за критерієм роздрібного товарообороту підприємств ресторанного господарства, основним видом діяльності яких є надання кейтерингових послуг (табл. 2.2, 2.3). В цьому дослідженні 1 – найвище значення рейтингу.

Таблиця 2.2

**Рейтинг областей України за найбільшим значенням роздрібного товарообороту підприємств, що здійснюють діяльність із постачання готових страв, за 2010, 2012–2014 рр. (розроблена автором на основі статистичних джерел [117, 118, 145])**

| Назва області    | 2010 р. |       |      | 2012 р. |       |      | 2013 р. |      |      | 2014 р. |       |      | Товарооборот, млн грн |
|------------------|---------|-------|------|---------|-------|------|---------|------|------|---------|-------|------|-----------------------|
|                  | рейтинг |       |      | рейтинг |       |      | рейтинг |      |      | рейтинг |       |      |                       |
|                  | 1       | 2     | 3    | 1       | 2     | 3    | 1       | 2    | 3    | 1       | 2     | 3    |                       |
| Київська         | 247,6   |       |      | 436,9   |       |      | 344,5   |      |      | 376,2   |       |      |                       |
| Рівненська       |         | 118,4 |      |         | 160,1 |      |         |      |      |         |       | 93,3 |                       |
| Харківська       |         |       | 79,4 |         |       |      |         | 83,1 |      |         |       |      |                       |
| Чернігівська     |         |       |      |         |       | 94,0 |         |      |      |         |       |      |                       |
| Запорізька       |         |       |      |         |       |      |         |      | 72,9 |         |       |      |                       |
| Дніпропетровська |         |       |      |         |       |      |         |      |      |         | 181,2 |      |                       |

Згідно з результатами дослідження, перше місце у рейтингу найбільшого роздрібного товарообороту в період із 2010 р. по 2014 р. включно посіла Київська область. Це свідчить про розвинену інфраструктуру підприємств ресторанного господарства, високу якість кейтерингових послуг, які користуються попитом у населення. Друге місце в рейтингу посіли Рівненська, Харківська та Дніпропетровська області.

Високі рейтинги підприємств ресторанного господарства суттєво пов'язані з різноманітністю кейтерингових послуг, ці рейтинги враховують контингент споживачів, об'єкти кейтерингового обслуговування, цілеспрямованість заходів з обслуговування, вік споживачів, час проведення

заходів.

Особливою популярністю користуються заходи, які замовляють підприємства або їх структурні підрозділи за межами роботи або місця проживання.

Таблиця 2.3

**Рейтинг областей України за найменшим значенням роздрібного товарообороту підприємств, що здійснюють діяльність із постачання готових страв, за 2010, 2012–2014 рр. (розроблена автором на основі статистичних джерел [117, 118, 145])**

| Назва області | 2010 р. |     |     | 2012 р. |      |      | 2013 р. |      |      | 2014 р. |     |      | Товарооборот, млн грн |
|---------------|---------|-----|-----|---------|------|------|---------|------|------|---------|-----|------|-----------------------|
|               | рейтинг |     |     | рейтинг |      |      | рейтинг |      |      | рейтинг |     |      |                       |
|               | 1       | 2   | 3   | 1       | 2    | 3    | 1       | 2    | 3    | 1       | 2   | 3    |                       |
| Кіровоградськ | 4,8     |     |     | 6,1     |      |      | 6,1     |      |      | 5,1     |     |      |                       |
| Сумська       |         | 6,5 |     |         |      | 11,4 |         |      | 12,0 |         |     |      |                       |
| Хмельницька   |         |     | 7,8 |         |      |      |         | 11,4 |      |         |     | 10,3 |                       |
| Тернопільська |         |     |     |         | 10,5 |      |         |      | 12,0 |         | 7,7 |      |                       |

Згідно з даними табл. 2.3, з 2010 по 2014 рр. найменший роздрібний товарооборот мали такі області, як Кіровоградська, Сумська, Хмельницька та Тернопільська. Це було зумовлено низькою якістю кейтерингових послуг, що не задовольняли населення і не користувалися попитом.

У табл. 2.4 та 2.5 проілюстровано рейтинг питомої ваги товарообороту підприємств ресторанного господарства, що здійснюють діяльність із постачання готових страв по областях України.

Таблиця 2.4

**Рейтинг найбільшої питомої ваги товарообороту підприємств ресторанного господарства, що здійснюють діяльність із постачання готових страв, за областями України за 2010, 2012–2014 рр. (розрахована автором на основі статистичних джерел [117, 118, 145])**

| Рік  | Рейтинг | Питома вага товарообороту, % | Назва області |
|------|---------|------------------------------|---------------|
| 1    | 2       | 3                            | 4             |
| 2010 | 1       | 19,65                        | Київська      |
|      | 2       | 9,35                         | Рівненська    |

Продовження табл. 2.4

| 1    | 2 | 3     | 4                |
|------|---|-------|------------------|
| 2010 | 3 | 6,27  | Харківська       |
| 2012 | 1 | 28,13 | Київська         |
|      | 2 | 10,31 | Рівненська       |
|      | 3 | 6,05  | Чернігівська     |
| 2013 | 1 | 24,92 | Київська         |
|      | 2 | 6,01  | Харківська       |
|      | 3 | 5,27  | Запорізька       |
| 2014 | 1 | 22,38 | Київська         |
|      | 2 | 10,78 | Дніпропетровська |
|      | 3 | 5,55  | Рівненська       |

Отож, найвища питома вага товарообороту 2010 р. становила 19,65%, 2012 р. вона зросла до 28,13 %, а впродовж 2013 та 2014 рр. зменшилась до 22,38 % (у лідера – Київської області). На другому і третьому місцях рейтингу спостерігається коливання питокої ваги (від 6,01 до 10,31 для другого місця та від 5,27 до 6,27 для третього місця) та нерівномірний її розподіл між областями [79].

Результати проведеного аналізу показали, що найбільша частка ринку підприємств, які надавали кейтерингові послуги, належала Київській області.

Таблиця 2.5

**Рейтинг найменшої питокої ваги товарообороту підприємств ресторанного господарства, що здійснюють діяльність із постачання готових страв, за областями України за 2010, 2012–2014 рр.**  
(розрахована автором на основі [117, 118, 145])

| Рік  | Рейтинг | Питома вага товарообороту, % | Назва області          |
|------|---------|------------------------------|------------------------|
| 1    | 2       | 3                            | 4                      |
| 2010 | 1       | 0,38                         | Кіровоградська         |
|      | 2       | 0,51                         | Сумська                |
|      | 3       | 0,62                         | Хмельницька            |
| 2012 | 1       | 0,39                         | Кіровоградська         |
|      | 2       | 0,68                         | Тернопільська          |
|      | 3       | 0,73                         | Сумська                |
| 2013 | 1       | 0,44                         | Кіровоградська         |
|      | 2       | 0,96                         | Хмельницька            |
|      | 3       | 0,87                         | Сумська, Тернопільська |

## Продовження табл. 2.5

| 1    | 2 | 3    | 4              |
|------|---|------|----------------|
| 2014 | 1 | 0,30 | Кіровоградська |
|      | 2 | 0,46 | Тернопільська  |
|      | 3 | 0,61 | Хмельницька    |

Показники роздрібного товарообороту за областями України наведені у табл. 2.6.

За проведенням ранжуванням рівня товарообороту за 2010–2014 рр. перші місця посідали підприємства таких областей: Київської, Дніпропетровської, Рівненської, Харківської, а останні – Тернопільської, Хмельницької, Кіровоградської.

Розподіл підприємств, що здійснюють діяльність з постачання готових страв, за областями та групами ранжування за критерієм рівня товарообороту:

I група – високий рівень, 1–2 ранги;

II група – середній рівень, 3–5 ранги;

III група – нижчий за середній рівень, 6–8 ранги;

IV група – низький рівень, 9–10 ранги.

Характерним є те, що за показниками 2010 і 2014 рр. (рис. 2.1) деякі області, зокрема Київська та Дніпропетровська, залишилися у групі з високим рівнем товарообороту; залишилися на тому ж рівні й області із середнім рівнем товарообороту: Рівненська, Запорізька, Харківська. Перехід у іншу групу спостерігався тільки на нижчому за середній рівні і на низькому. У групі з низьким рівнем товарообороту залишилася Кіровоградська область, та з рівня, нижчого за середній, перейшла Тернопільська.

Найбільш позитивним у цій динаміці є те, що залишилися на високому та середньому рівнях регіони з найбільшим обсягом товарообороту, що свідчить про їх конкурентоспроможність у сфері надання кейтерингових послуг.

Таблиця 2.6

**Показники роздрібного товарообороту підприємств, що здійснюють діяльність з постачання готових страв, за областями України за 2010, 2012–2014 рр. (млн грн) (розрахована автором на основі [117, 118, 145])**

| Назва області    | 2010 рік | 2012 рік | 2013 рік | 2014 рік | Ранжування за рівнем |          |          |          | Сума рангів | Місце за сумою рангів |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------------------|----------|----------|----------|-------------|-----------------------|
|                  |          |          |          |          | 2010 рік             | 2012 рік | 2013 рік | 2014 рік |             |                       |
| Київська         | 247,6    | 436,9    | 344,5    | 376,2    | 1                    | 1        | 1        | 1        | 4           | 1                     |
| Рівненська       | 118,4    | 160,1    | 140,0    | 93,3     | 3                    | 2        | 3        | 4        | 12          | 3                     |
| Харківська       | 79,4     | 110,5    | 97,7     | 83,1     | 5                    | 3        | 4        | 5        | 17          | 4                     |
| Чернігівська     | 65,5     | 94,0     | 94,0     | 98,8     | 6                    | 5        | 5        | 3        | 19          | 5                     |
| Запорізька       | 81,3     | 70,5     | 72,9     | 75,5     | 4                    | 6        | 6        | 6        | 22          | 6                     |
| Дніпропетровська | 140,0    | 110,3    | 170,0    | 181,2    | 2                    | 4        | 2        | 2        | 10          | 2                     |
| Кіровоградська   | 4,8      | 6,1      | 6,1      | 5,1      | 10                   | 10       | 10       | 10       | 40          | 10                    |
| Сумська          | 6,5      | 11,4     | 12,5     | 15,0     | 9                    | 7        | 7        | 7        | 30          | 7                     |
| Хмельницька      | 7,8      | 9,0      | 11,4     | 10,3     | 8                    | 9        | 9        | 8        | 34          | 9                     |
| Тернопільська    | 10,0     | 10,5     | 12,0     | 7,7      | 7                    | 8        | 8        | 9        | 32          | 8                     |

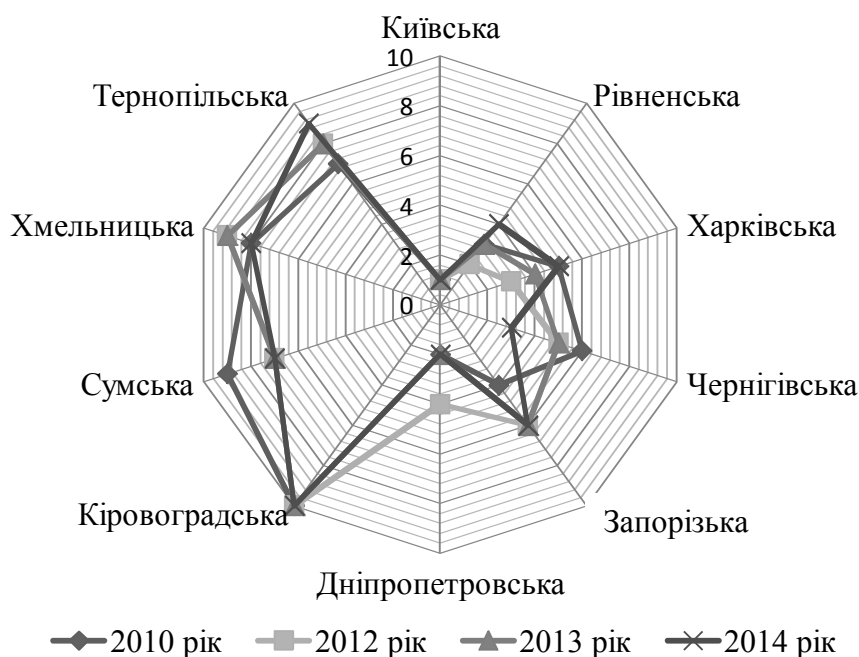


Рис. 2.1. Ранжування підприємств, що здійснюють діяльність з постачання готових страв, за критерієм розміру товарообороту за областями України за 2010, 2012–2014 рр. (розроблений автором на основі статистичних джерел [117, 118, 145])

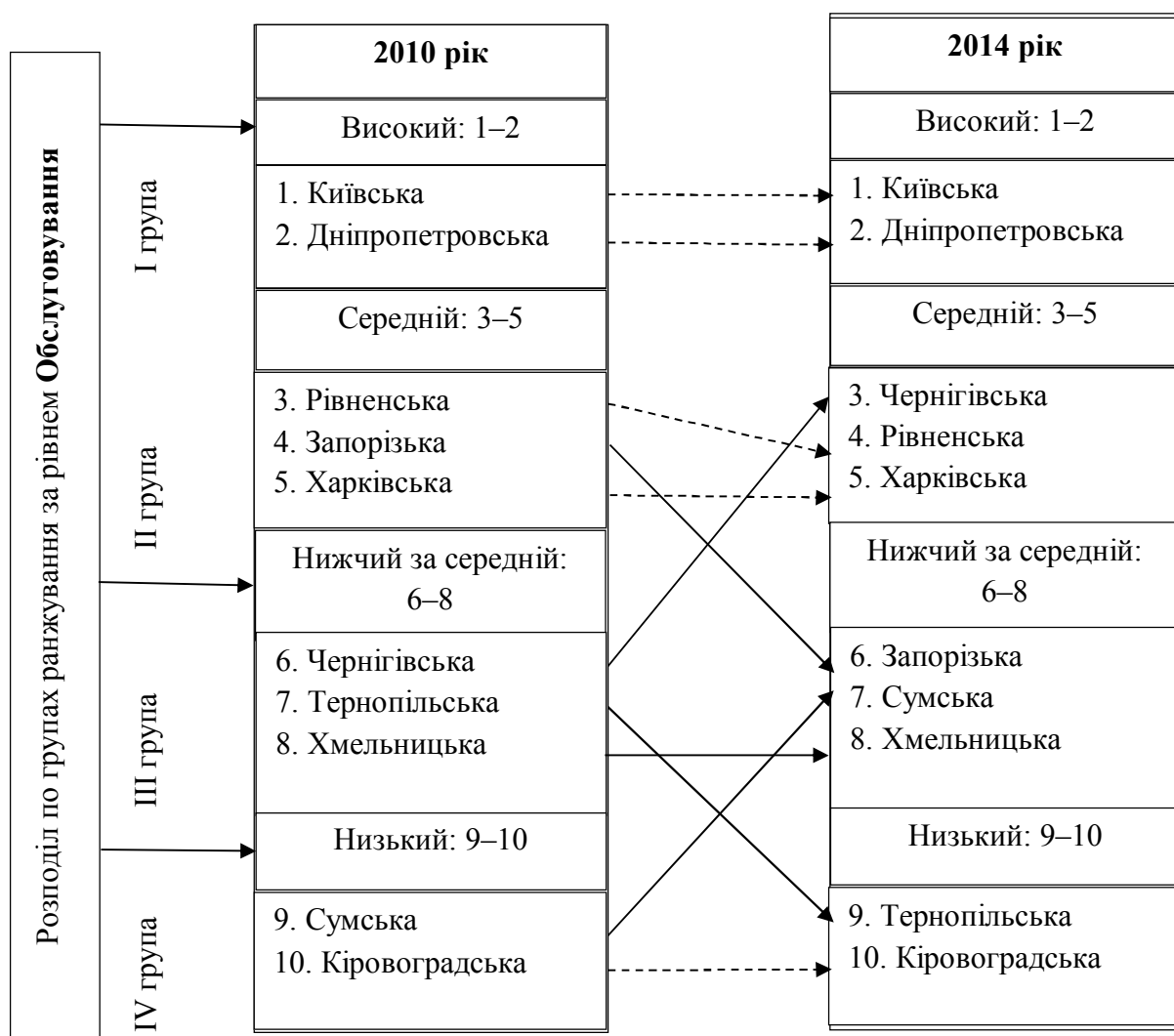


Рис. 2.2. Групування за рангом товарообороту підприємств, що здійснюють діяльність з постачання готових страв, за областями України за 2010, 2014 рр. (розроблений автором)

Умовні позначення:  $\longrightarrow$  – зміна рангу зі зміною групи;  
 $\dashrightarrow$  – зміна рангу в межах однієї групи.

Процеси, які досліджені на рис. 2.2, умовно позначимо:

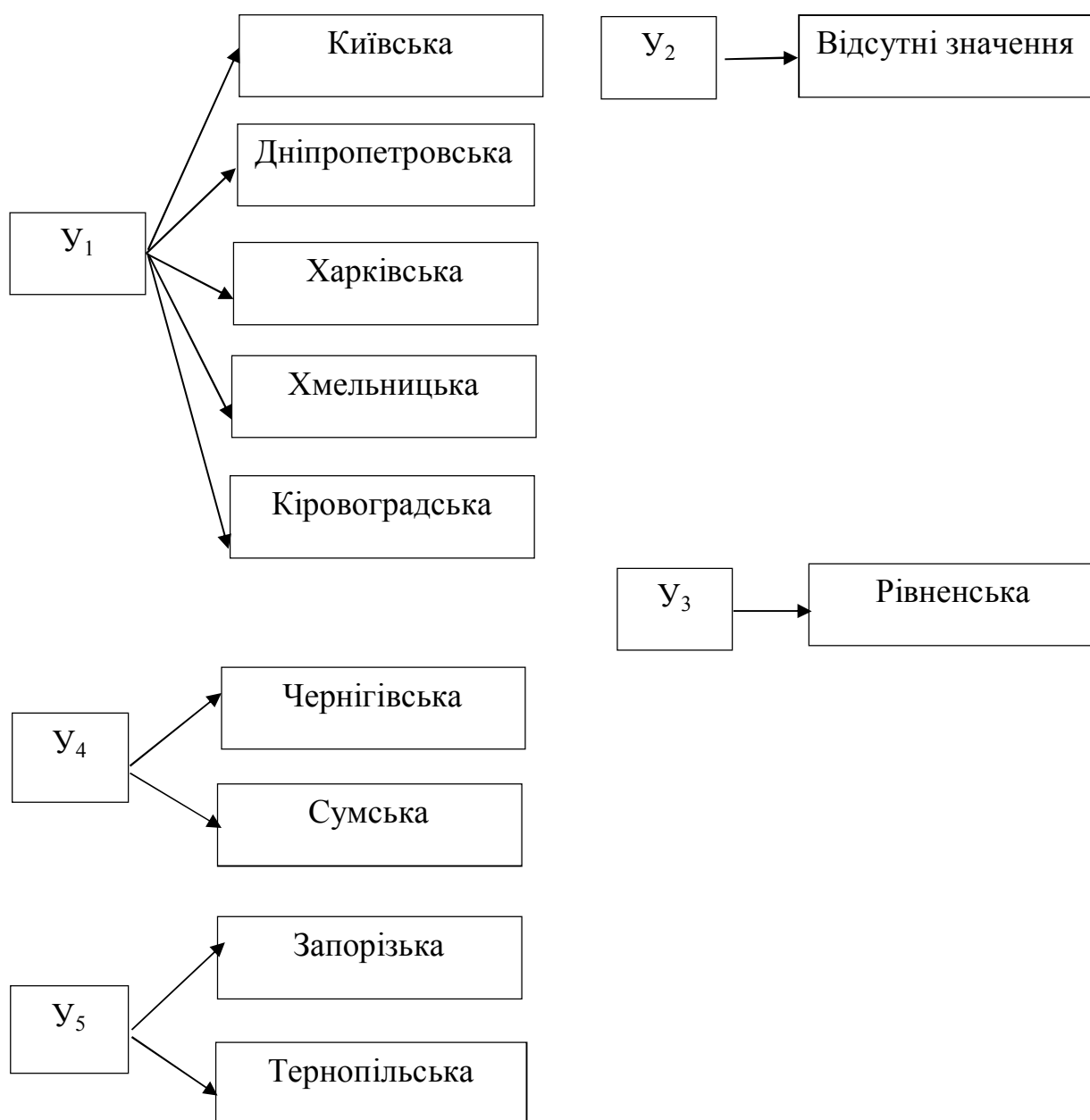
$U_1$  – залишились у групі з тим же рангом;

$Y_2$  – залишились у групі, підвищивши ранг;

У<sub>3</sub> – залишились у групі, знизивши ранг;

У<sub>4</sub> – піднялись у групу вищого рангу;

У<sub>5</sub> – перейшли в групу нижчого рангу.



Безумовно, фаворитом кейтерингових послуг є місто Київ. Станом на 1 січня 2017 р. у м. Києві налічувалося 1567 підприємств ресторанного господарства [181], з яких 740 ресторани, 232 кафе, 73 бари, 53 піцерії, 29 фастфуди (рис. 2.3).

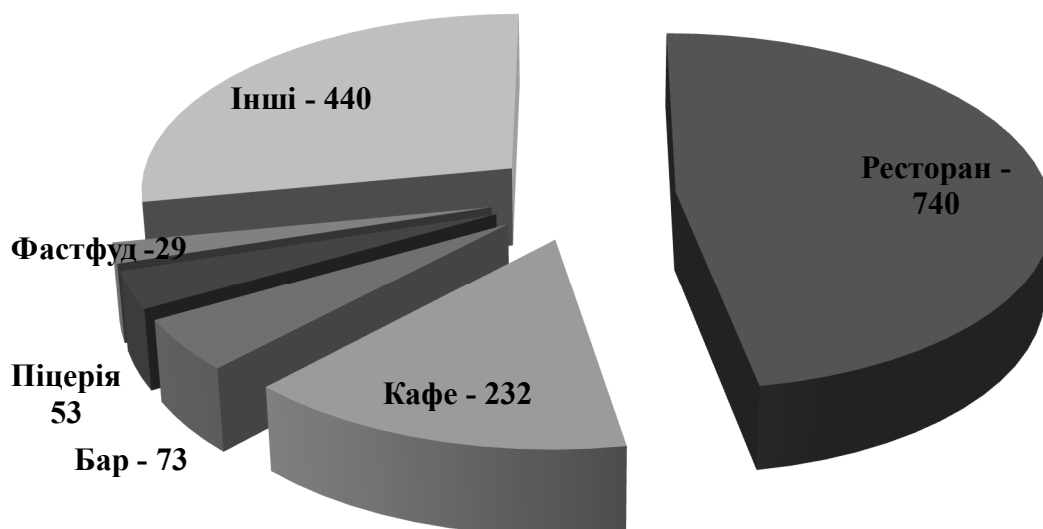


Рис.2.3. Кількісний склад підприємств ресторанного господарства в м. Києві за типами у 2016 р.  
(побудований автором за [181])

Структура ринку кейтерингових послуг м. Києва представлена на рис. 2.4.

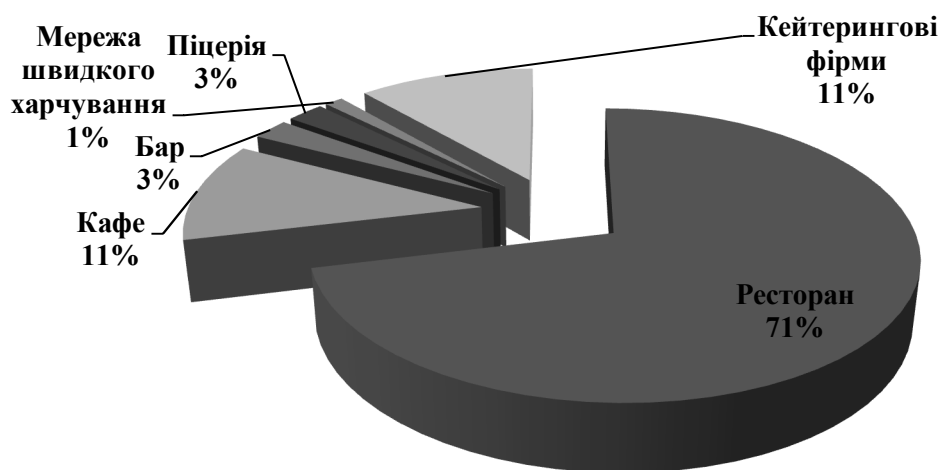


Рис. 2.4. Структура підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги, в м. Києві за 2016 р. (розраховано автором за [181])

Найбільшу частку кейтерингових послуг як основного виду діяльності надавали ресторани, кафе та кейтерингові фірми (11 %). Але, на наш погляд, якщо враховувати зростаючий попит у майбутньому, то частка кейтерингових фірм теж буде зростати.

Динаміку кейтерингових послуг як додаткового виду діяльності підприємств ресторанного господарства у м. Києві ілюструє рис. 2.5.

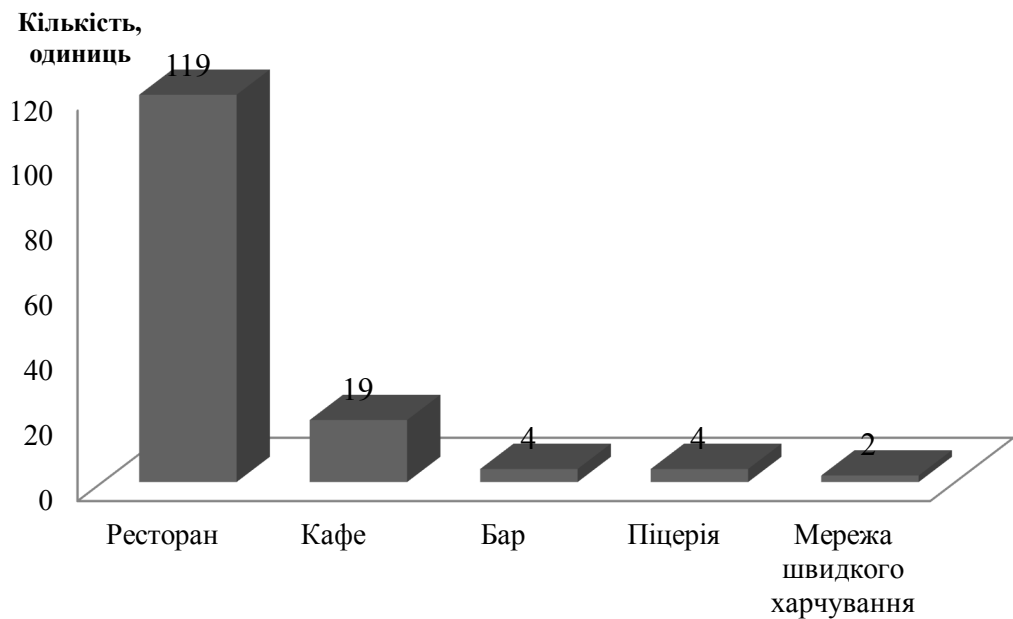


Рис. 2.5. Підприємства ресторанного господарства м. Києва, які надавали кейтерингові послуги як додаткові у 2016 р. (складено за [181])

Згідно з результатами дослідження, лідерами з надання кейтерингових послуг були ресторани, друге місце посідали кафе.

Для порівняння розглянемо стан кейтерингових послуг у м. Полтаві.

Станом на 1 січня 2017 р. у м. Полтаві налічувалося 141 підприємство ресторанного господарства. Кількісний стан підприємств ресторанного господарства за типами представлений на рис. 2.6 [11].

У ході досліджень було визначено, що у м. Полтаві не існують підприємства ресторанного господарства, головним видом діяльності, яких є надання кейтерингових послуг. Але є підприємства, які надають кейтерингові послуги як додаткові послуги. Необхідно відмітити, що споживачі

користуються кейтеринговими послугами попри те, основними чи додатковими вони є для підприємств ресторанного господарства.

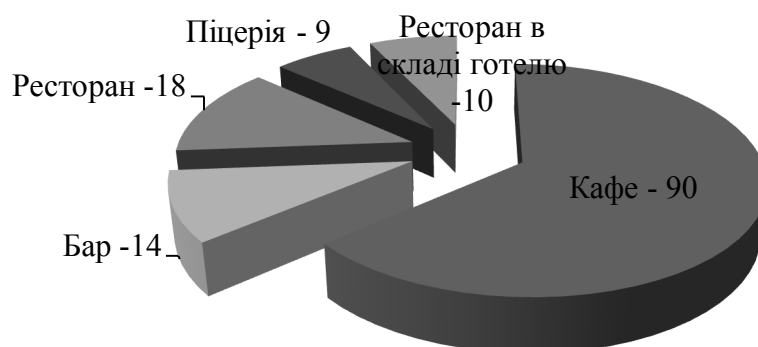


Рис. 2.6. Кількісний склад підприємств ресторанного господарства в м. Полтаві за їх типами за 2016 р. (складено за [11])

Поділ додаткових кейтерингових послуг за типами підприємств ресторанного господарства ілюструє рис. 2.7.

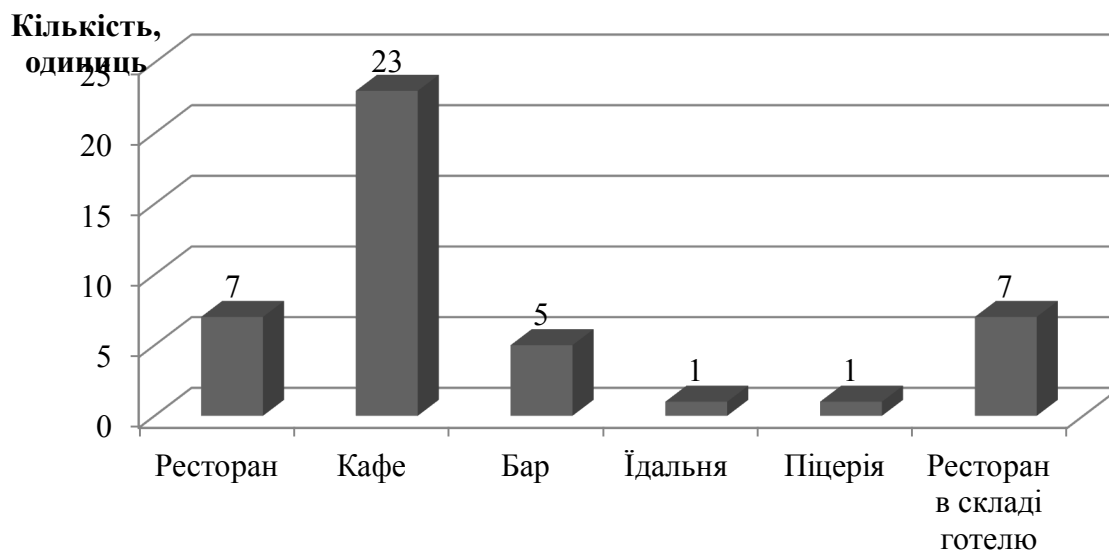


Рис. 2.7. Підприємства ресторанного господарства м. Полтави, які надавали кейтерингові послуги 2016 р. (складено за [11])

Отже, аналіз ринку кейтерингових послуг дає можливість стверджувати, що найбільш насиченим і розвиненим він є в Київській

області, що сприяє задоволенню потреб споживачів не тільки в якісній їжі, а й у проведенні ділових зустрічей, конференцій, свят, дозвілля.

В Україні кейтерингові послуги надають біля 300 кейтерингових компаній, 260 із яких надають послуги з обслуговування подій (іvent-кейтеринг). Їх сумарний обсяг, за даними Всеукраїнської рекламної коаліції, 2014 р. становив 85 млн грн; 2015 р. цей обсяг зменшився на 15,3 % і становив 72 млн грн. Загалом обсяг ринку, включаючи поставку їжі для армії, бортове обслуговування, обслуговування держустанов і інше, становить 3 млрд грн [190].

Як і будь-яка сфера послуг, яка обслуговує крупний бізнес, кейтерингові послуги активно розвиваються в містах з кількістю населення понад мільйон осіб. Проаналізуємо ринок кейтерингових послуг для чотирьох груп міст: перша група – населення понад мільйон осіб; друга група – від 500 тисяч до мільйона, третя група – від 250 до 500 тисяч; четверта група – від 100 до 250 тисяч (рис. 2.8–2.11).

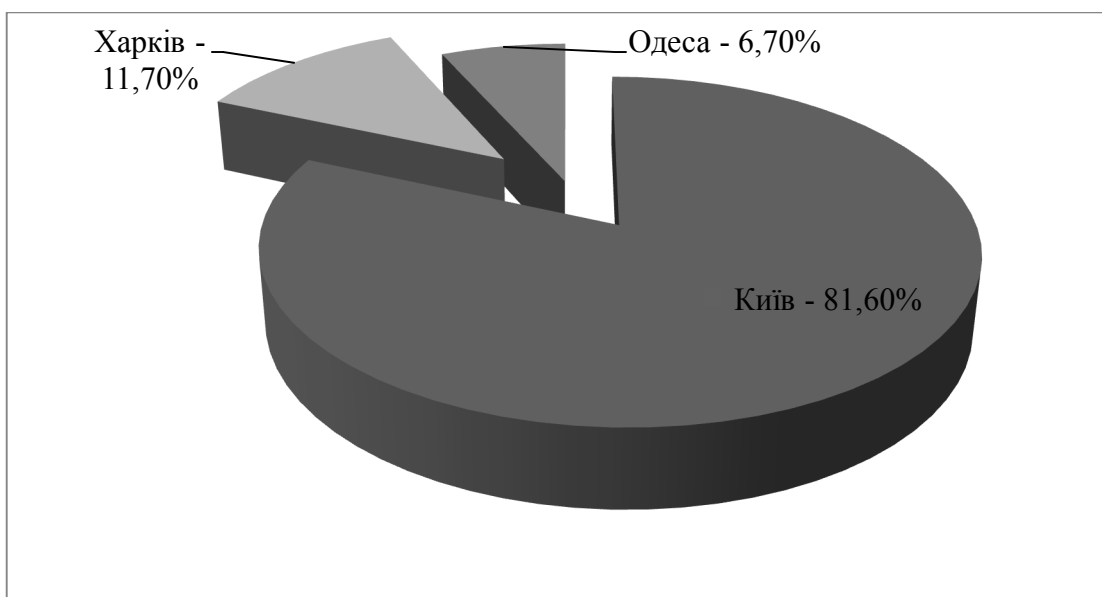


Рис. 2.8. Структура ринку кейтерингових послуг у містах першої групи за 2016 р. (побудовано автором на основі [77])

До міст, які мають понад мільйон населення, належать Київ, Харків та Одеса. Вони характеризуються добре розвиненою промисловістю та

інфраструктурою, великими авіа-, залізничними та морськими потоками пасажирів як у межах, так і поза межами країни.

Лідером з надання кейтерингових послуг є місто Київ, де налічується біля 50 кейтерингових компаній. Десяту частину ринку охоплює місто Харків (налічується 7 спеціалізованих компаній) і менше 10 % припадає на Одесу (існує 4 компанії з надання кейтерингових послуг) (рис. 2.8).

До другої групи міст (рис. 2.9) належать Дніпро, Кривий Ріг, Львів, Запоріжжя. Найбільше кейтерингових компаній зосереджено в місті Дніпро, які охоплюють понад 40 % ринку. Понад 20 % ринку – компанії Запоріжжя та Львова і близько 10 % – Кривого Рогу. Крім того, в Кривому Розі додатково надають кейтерингові послуги чотири компанії, які розташовані в Дніпрі.

Кривий Ріг, Дніпро є великими індустріальними та культурними центрами. Запоріжжя – один із найбільших адміністративних, індустріальних і культурних центрів півдня України з розвиненими машинобудуванням, чорною та кольоровою металургією, хімічною та будівельною промисловістю, річковим портом і важливим транзитним залізничним вузлом. Львів – національно-культурний і освітньо-науковий осередок країни, великий промисловий центр і транспортний вузол.

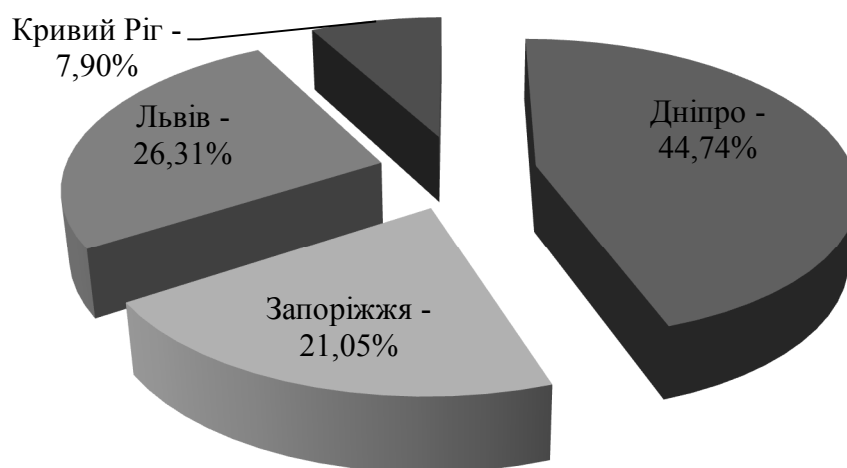


Рис. 2.9. Структура ринку кейтерингових послуг у містах другої групи за 2016 р. (побудовано автором на основі [77])

Третя група міст: Вінниця, Херсон, Полтава, Чернігів, Черкаси, Житомир, Суми, Хмельницький, Чернівці (рис. 2.10). У таких містах, як Херсон, Суми, Хмельницький немає спеціалізованих кейтерингових компаній, а в інших містах їх від однієї до чотирьох. Зауважимо, що сегмент ринку кейтерингу в містах, які належать до третьої групи, розвинений дуже слабо, що спричинено низьким попитом на цей вид послуг.

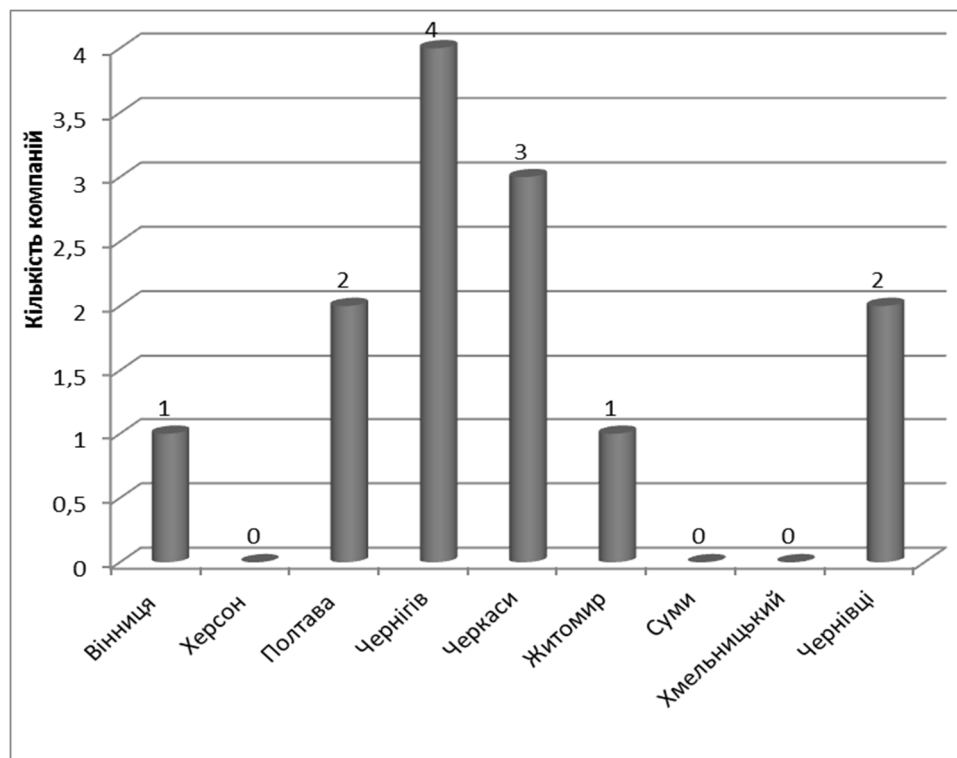


Рис. 2.10. Структура ринку кейтерингових послуг у містах третьої групи за 2016 р. (побудовано автором на основі [77])

На рис. 2.11 проілюстровано четверту групу міст з населенням від 100 до 250 тис. осіб. Це невеликі за площею і кількістю населення міста, в яких низький попит на кейтерингові послуги і функціонують максимум одна або дві спеціалізовані кейтерингові компанії.

Отже, попит на кейтерингові послуги високий переважно у великих містах із населенням близько мільйона або більше, тому в містах із невеликою кількістю населення створювати фірми з надання кейтерингових

послуг немає сенсу. Цей вид послуг можуть надавати підприємства ресторанного господарства, для яких кейтеринг є додатковою послугою.

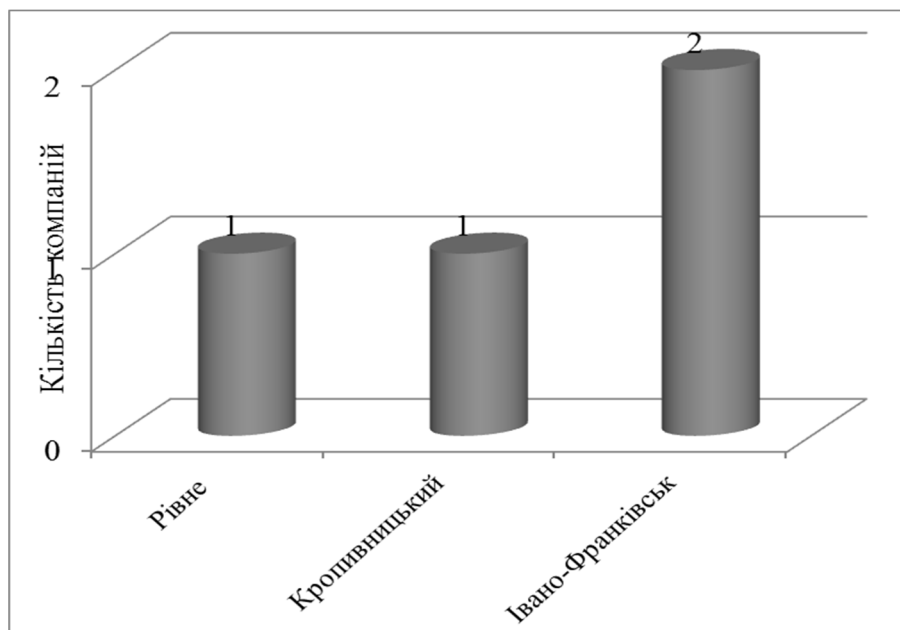


Рис. 2.11. Структура ринку кейтерингових послуг у містах четвертої групи за 2016 р. (побудовано автором)

Основними споживачами кейтерингових послуг у містах із великою кількістю населення є корпоративні й індивідуальні замовники. Корпоративні замовники здебільшого замовляють страви для щоденного харчування, зокрема обіди, сніданки чи вечері. До корпоративних замовників належать великі промислові підприємства, дитячі садочки, лікарні, тюрми, армія, аеропорти.

Індивідуальними замовниками кейтерингових послуг можуть бути як фізичні, так і юридичні особи, які замовляють страви для різних подій. Форми кейтерингового обслуговування таких клієнтів – банкет, фуршет, кава-брейк, коктейль та ін.

В Україні сформувалися два види кейтерингових послуг, що залежить від замовників: кейтеринг для подій (іvent-кейтеринг) і корпоративний кейтеринг [141].

Найбільшу частку ринку кейтерингу для подій посідають такі компанії: «Фігаро», VIP catering та «Сіль і Перець» [190].

Усього в Україні налічується 40 компаній, які надають послуги з корпоративного кейтерингу. Вони постачають харчування в особливо великих обсягах, але їх товарообіг у 30 разів більший, ніж в усіх компаніях, які надають кейтерингові послуги для подій [190].

Основними компаніями з постачання їжі для корпоративних замовників є: «Авіка», «Адмет-груп», «Укрпродакординат ОР» і «Артек-Союз». Вони протягом багатьох років займалися лише постачанням харчування для військовослужбовців [190].

Однією з великих видів кейтерингового ринку є бортове харчування. Бортове харчування забезпечує велика міжнародна компанія Do&Co, яка 2012 р. придбала українську компанію «Київ Кейтеринг». Того ж року компанія побудувала в Борисполі цех із виробництва бортового харчування, інвестиції у який становили 25 млн дол., а його потужність – 24 тис. порцій на добу. Її частка на ринку 2014 р. становила 70 %, а головний клієнт – авіакомпанія МАУ. Прибуток компанії сягнув 208 млн грн [190].

Отже, ринок кейтерингових послуг в Україні є невід’ємною частиною ринку ресторанних послуг. Цей сегмент ринку активно розвивається. Особливо найбільшим попитом кейтерингові послуги користуються у містах із великою кількістю населення, добре розвинутою промисловістю та інфраструктурою. Найбільшу частку ринку кейтерингових послуг охоплюють компанії у місті Київ, де зосереджені головні великі мережеві кейтерингові компанії. Меншу частку ринку охоплюють кейтерингові компанії в таких містах, як Харків, Одеса, Дніпро, Львів, де попит на кейтерингові послуги значно менший, ніж у Києві. Міста, які мають кількість населення від 100 до 500 тис., характеризуються слаборозвиненим ринком кейтерингових послуг.

Анкетне опитування з вивчення попиту на кейтерингові послуги проводилося в місті Полтаві протягом 2016–2017 рр. Вибірка дослідження

становила 100 осіб. Опитування проводилося серед жителів міста різних сфер діяльності, віком від 23 до 55 років, тому що ця категорія людей є найбільш активним споживачем кейтерингових послуг серед усього населення (див. Додаток А).

Серед основних чинників, які формують попит на кейтерингові послуги зазвичай виокремлюють такі: мотиви замовлення, частота замовлення, формат обслуговування, масштаб замовлення, місце проведення заходу та смакові переваги споживачів.

Розрахована питома вага мотиву та частоти замовлення кейтерингових послуг (рис. 2.12, 2.13).

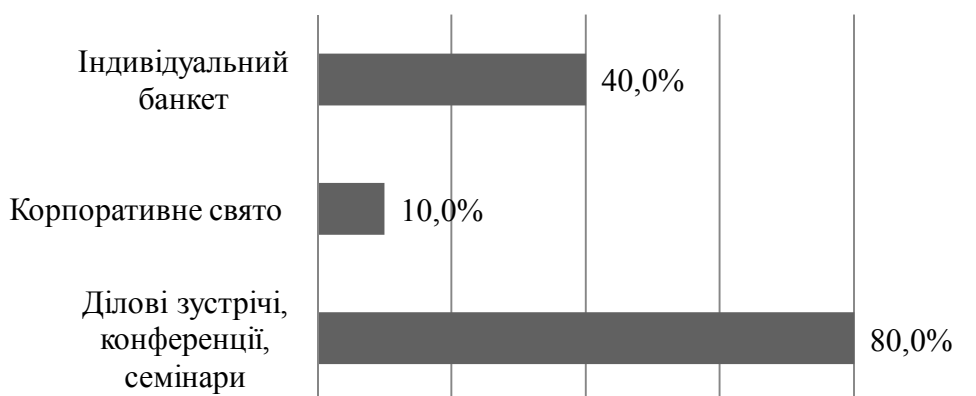


Рис. 2.12. Питома вага замовлення кейтерингових послуг в залежності від виду заходу у м. Полтаві впродовж 2016–2017 рр. (побудовано автором за результатами соціологічного опитування полтавців)

Для замовлення кейтерингових послуг найбільшу питому вагу становлять такі мотиви, як ділові зустрічі, конференції, семінари, значно меншу – індивідуальний банкет і корпоративне свято. На наш погляд, така тенденція зумовлена тим, що м. Полтава є великим освітнім центром з численною кількістю вищих навчальних закладів, на базі яких проводяться різноманітні семінари та конференції, і саме ці види послуг мають попит.

Великих підприємств із високим рівнем прибутку в Полтаві небагато, тому є низькою питома вага мотиву замовлення корпоративне свято.

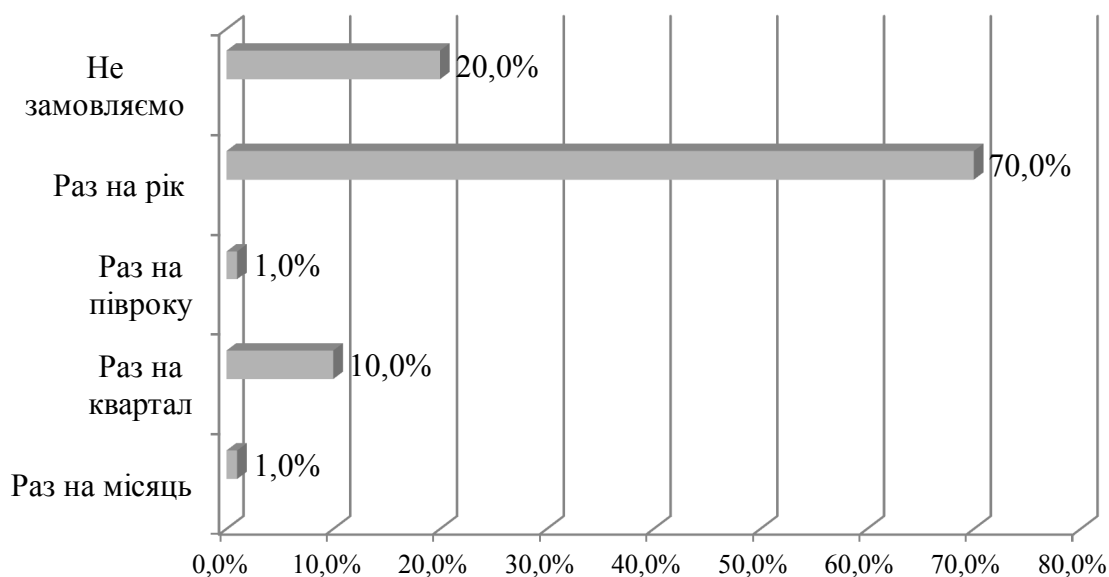


Рис. 2.13. Питома вага замовлень кейтерингових послуг у м. Полтаві упродовж 2016–2017 рр. (побудовано автором за результатами соціологічного опитування полтавців)

У процесі проведення анкетування встановлено, що найбільшу питому вагу із опитаних респондентів становлять такі, що замовляють кейтерингові послуги раз на рік. І лише раз на півроку та раз на місяць замовляють цей вид послуг 1 % респондентів. Десята частина опитаних роблять замовлення раз на квартал. Це свідчить про низький рівень розвитку великих підприємств та невелику кількість населення. Адже, за статистичними даними, найбільшого розвитку кейтерингові послуги набули в Україні в містах, які мають понад мільйон населення та значну кількість підприємств із великою кількістю працівників [170].

З'ясувалося, що формат і форма обслуговування банкету значною мірою впливають на попит кейтерингових послуг (рис. 2.14, 2.15).

Аналіз показав, що найчастіше роблять замовлення формату буфет (фуршет). Це зумовлено тим, що основна мета цих замовлень – ділові

зустрічі, конференції, семінари. А під час їх проведення зазвичай організовують буфет (фуршет), який триває 1–2 години, часто без розсаджування учасників за столи для споживання їжі. Фуршет зазвичай проходить після виступу, доповіді, ділової частини заходу, а іноді – під час ділової частини з частковим обслуговуванням офіціантами [140]. Формат обслуговування за типом банкет користується у споживачів меншим попитом, а попит на формат обслуговування типу коктейль взагалі відсутній.

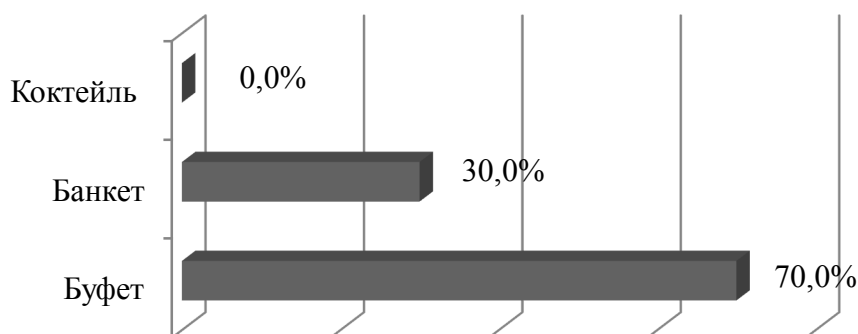


Рис. 2.14. Показники питомої ваги форматів обслуговування у м. Полтаві впродовж 2016–2017 рр. (побудовано автором за результатами соціологічного опитування полтавців)

На рис. 2.15 представлений вплив способів подачі страв і напоїв до банкету на попит на кейтерингові послуги.

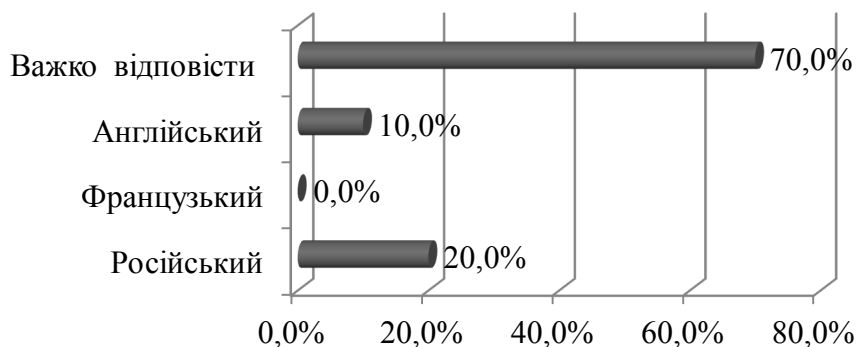


Рис. 2.15. Показники питомої ваги способів подачі страв і напоїв на банкеті у м. Полтаві впродовж 2016–2017 рр. (побудовано автором за результатами соціологічного опитування полтавців)

З'ясувалося, що способи подачі страв і напоїв на банкеті суттєво не впливають на формування попиту на кейтерингові послуги. Така тенденція, на нашу думку, зумовлена тим, що споживачі кейтерингових послуг не володіють інформацією про існуючі способи подачі страв, тому що їх не обслуговували такими способами.

Необхідно відмітити, що одним із суттєвих чинників, що впливають на попит кейтерингових послуг, є обсяг замовлення (рис. 2.16). Саме за цим показником можна проводити сегментацію ринку кейтерингових послуг. З'ясовано, що найбільшу питому вагу становить обсяг замовлень на 10–20 осіб, на другому місці замовлення на 20–50 осіб. Замовлення до 10 осіб і від 100 осіб і більше не проводилися. Це зумовлено тим, що в м. Полтаві обслуговування за формою кейтерингу на великі обсяги замовлень складно організувати, оскільки відсутні спеціалізовані кейтерингові фірми.

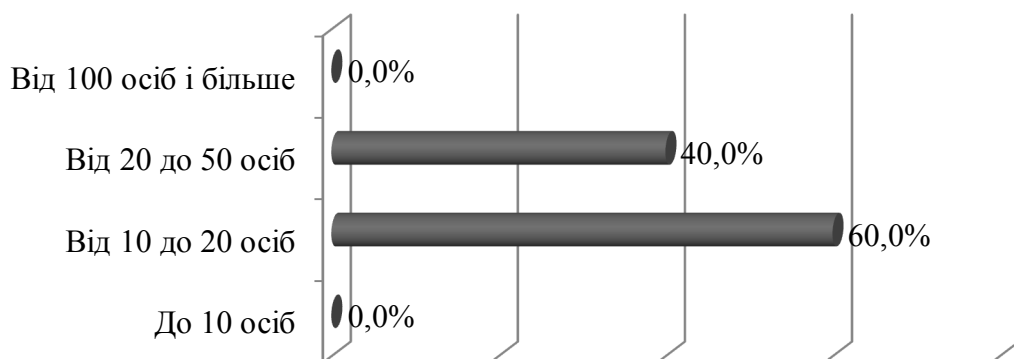


Рис. 2.16. Обсяг замовлення (осіб) у м. Полтаві впродовж 2016–2017 рр.  
(побудовано автором за результатами соціологічного  
опитування полтавців)

Підприємства ресторанного господарства переважно надають кейтерингові послуги як додаткові, при цьому вони не володіють відповідним обладнанням і меблями, щоб мати змогу провести заходи для великої кількості осіб.

Замовлення до 10 осіб є нерентабельними для підприємств і дорогими для споживачів.

Однією із головних відмінностей кейтерингових послуг від послуг ресторанів є перш за все місце надання послуг. На підприємствах ресторанного господарства типу ресторан послуги надаються в приміщенні ресторану, а на підприємствах, що надають кейтеринг, – в місці, обраному замовником. Тому одним із суттєвих чинників попиту на кейтерингові послуги є місце проведення заходу (рис. 2.17).

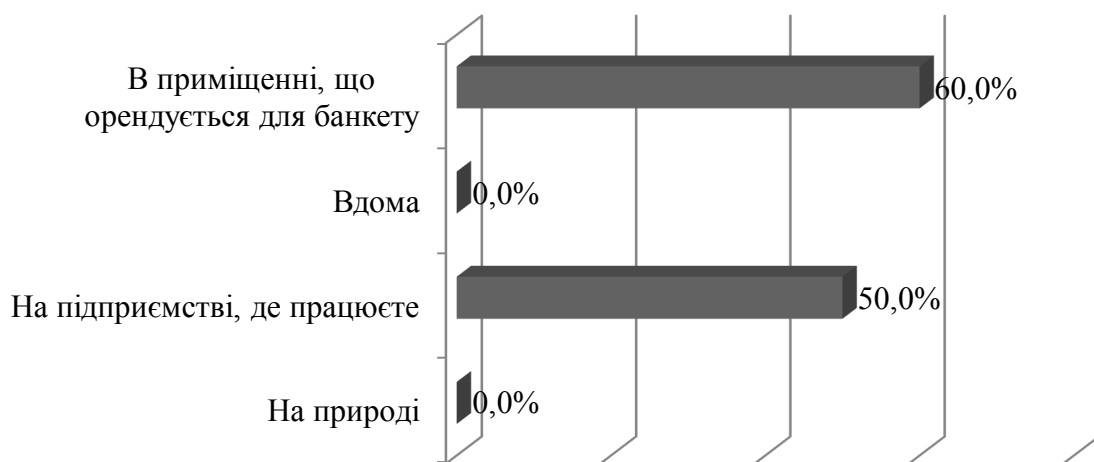


Рис. 2.17. Місце проведення заходу в разі замовлення кейтерингових послуг у м. Полтаві протягом 2016–2017 рр. (побудовано автором на підставі результатів соціологічного опитування полтавців)

Аналіз даних показав, що найчастіше замовляються кейтерингові послуги в приміщенні, яке орендується для банкету, та на підприємстві замовника. На природу та додому цей вид послуг клієнти не замовляли. Тобто найбільш вигідною комерційною пропозицією є замовлення послуги на підприємство та в орендоване приміщення, призначене для банкету.

Неоднозначним також є вплив особливостей кухні на вибір кейтерингових послуг (рис. 2.18).

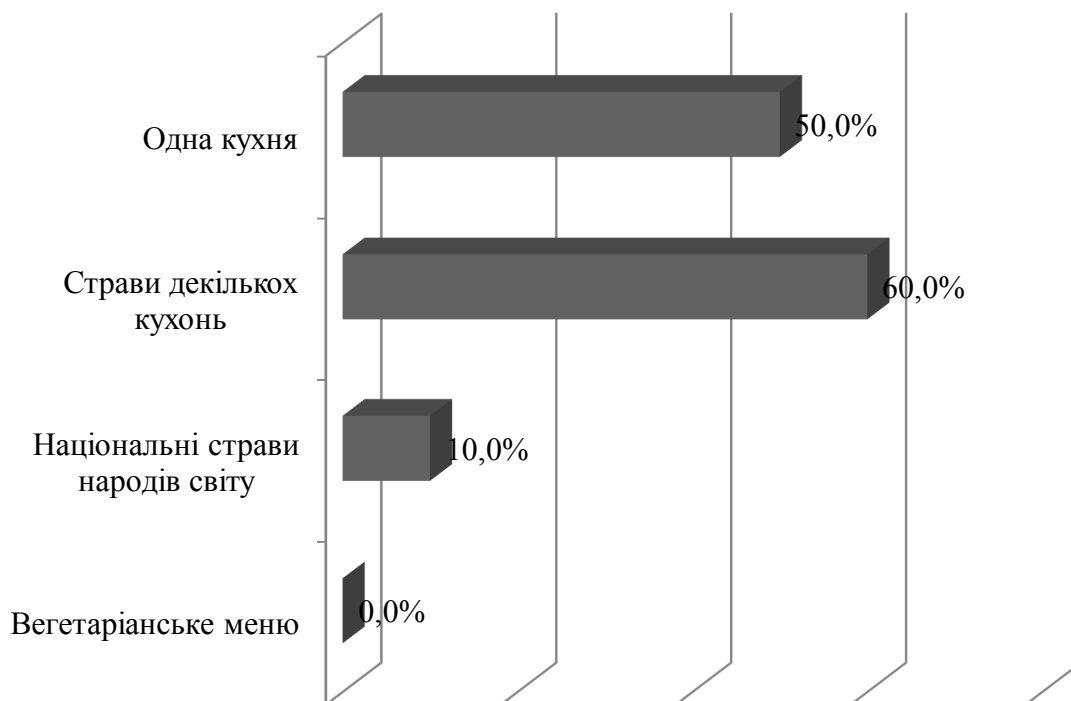


Рис. 2.18. Смакові переваги споживачів кейтерингових послуг м. Полтави упродовж 2016–2017 рр. (побудовано автором на підставі результатів соціологічного опитування полтавців)

Найбільшу питому вагу становлять споживачі, які надають перевагу в меню стравам декількох кухонь; друге місце – споживачі, які хотіли б бачити в меню страви однієї кухні; третє – ті, що надають перевагу національним стравам народів світу. Вегетаріанська кухня для полтавців не є прийнятною.

Отож, здебільшого для опитаних респондентів страви в меню мають бути не витонченими та пікантними, а традиційними та поживними. Цей контингент споживачів має сформовані смаки і не бажає експериментувати та змінювати свої уподобання.

Одним із важливих питань із забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які надають кейтерингові послуги, є вивчення чинників, що

впливають на конкурентоспроможність і попит кейтерингових послуг на сегменті ринку м. Полтави. Аналіз чинників зображено на рис. 2.19–2.22.

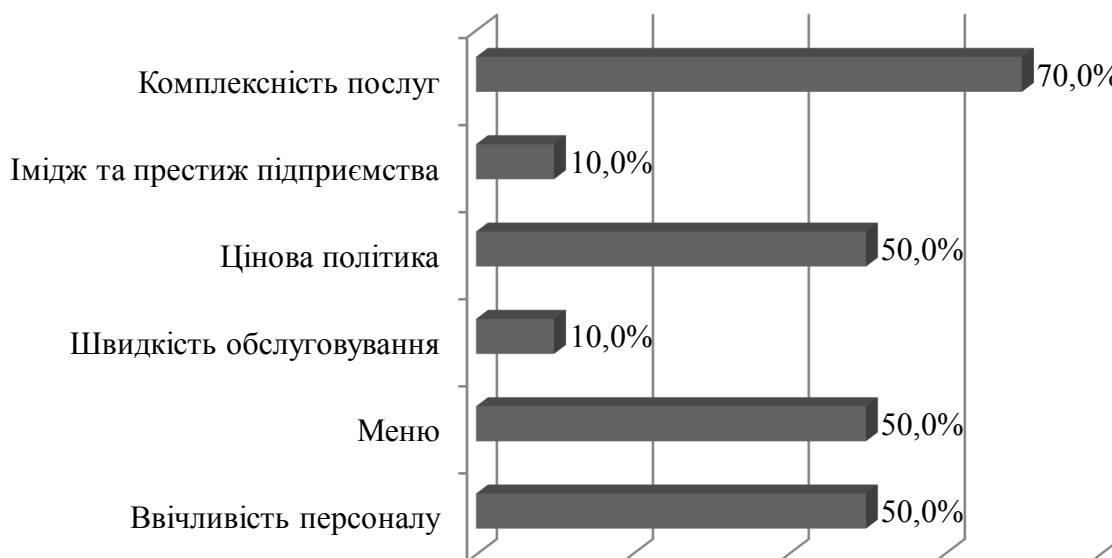


Рис. 2.19. Важливість чинників при замовленні кейтерингових послуг у м. Полтаві продовж 2016–2017 рр. (побудовано автором на підставі результатів соціологічного опитування полтавців)

Результати анкетного опитування респондентів показали, що найголовнішим чинником, який впливає на вибір кейтерингових послуг, є комплексність послуг. Друге місце посідають такі чинники, як ціна послуг, асортимент страв у меню та ввічливість персоналу. Також респонденти виокремили імідж і престиж підприємства та швидкість обслуговування. Це зумовлено тим, що головна відмінність кейтерингових послуг від послуг, які споживач отримує в ресторані, полягає в комплексності послуг – організації дозвілля та харчування поза межами ресторану. На цінову політику та асортимент страв у меню завжди звертають увагу, адже це головні чинники, які безпосередньо впливають на попит та, відповідно, і конкурентоспроможність підприємства.

При вивченні попиту на досліджувані послуги важливими є джерела інформації про кейтерингові послуги (рис. 2.21). З'ясовано, що респонденти отримують інформацію переважно з рекомендацій замовників кейтерингу, на другому місці – газети та журнали, на третьому – електронна пошта. Дані про інформацію з телебачення, на білбордах і у флаєрах відсутня. Це зумовлено тим, що перелічені останні три джерела інформації мають високий рівень цінової політики. А оскільки ринок кейтерингових послуг в досліджуваному регіоні нерозвинений, то й доцільність розміщувати рекламу в останніх видах джерел інформації вважається низькою.

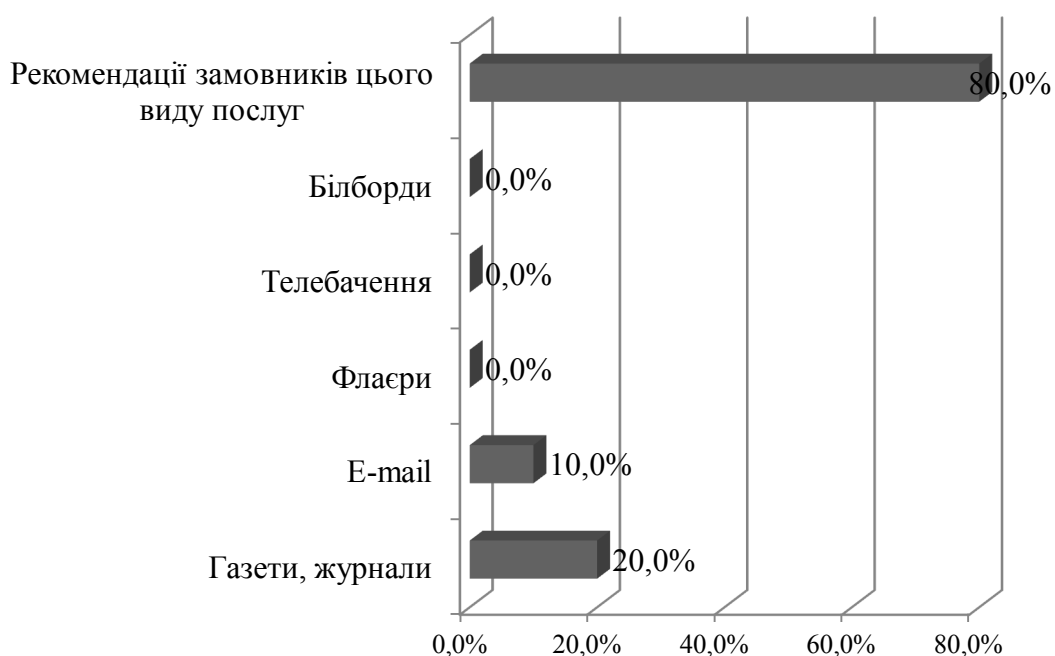


Рис. 2.20. Джерела інформації про кейтерингові послуги у Полтаві упродовж 2016–2017 рр. (побудовано автором на підставі результатів соціологічного опитування полтавців)

У ході дослідження негативних чинників, які впливають на конкурентоспроможність кейтерингових послуг, споживачі найчастіше вказували на такі чинники: несмачна їжа, високі ціни, неякісна організація заходу, невеликі порції страв (рис. 2.21).

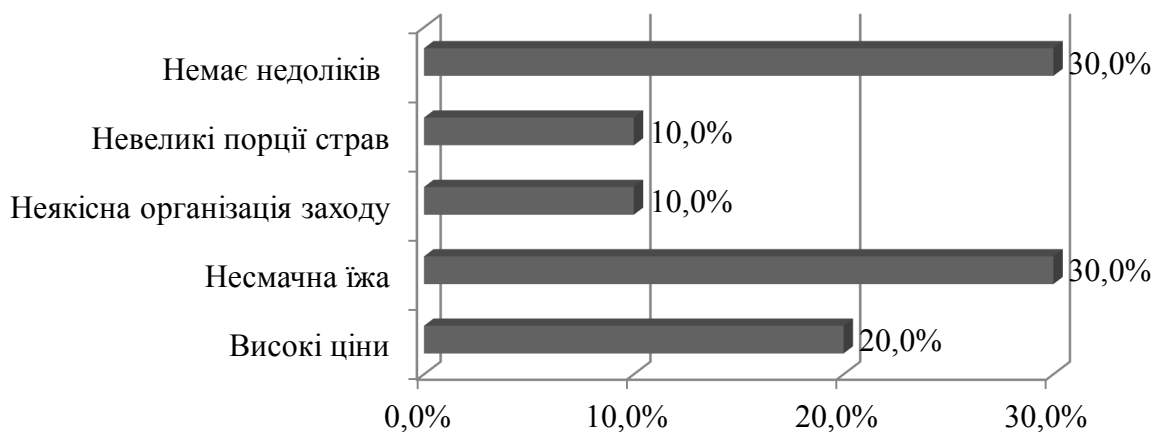


Рис. 2.21. Негативні чинники в роботі кейтерингових компаній у м. Полтаві упродовж 2016–2017 рр. (побудовано автором за результатами соціологічного опитування полтавців)

Серед позитивних чинників респонденти перш за все виокремили доступність і оперативність отримання послуг, оптимальне співвідношення ціни та якості, високу якість сервісного обслуговування (рис. 2.22).

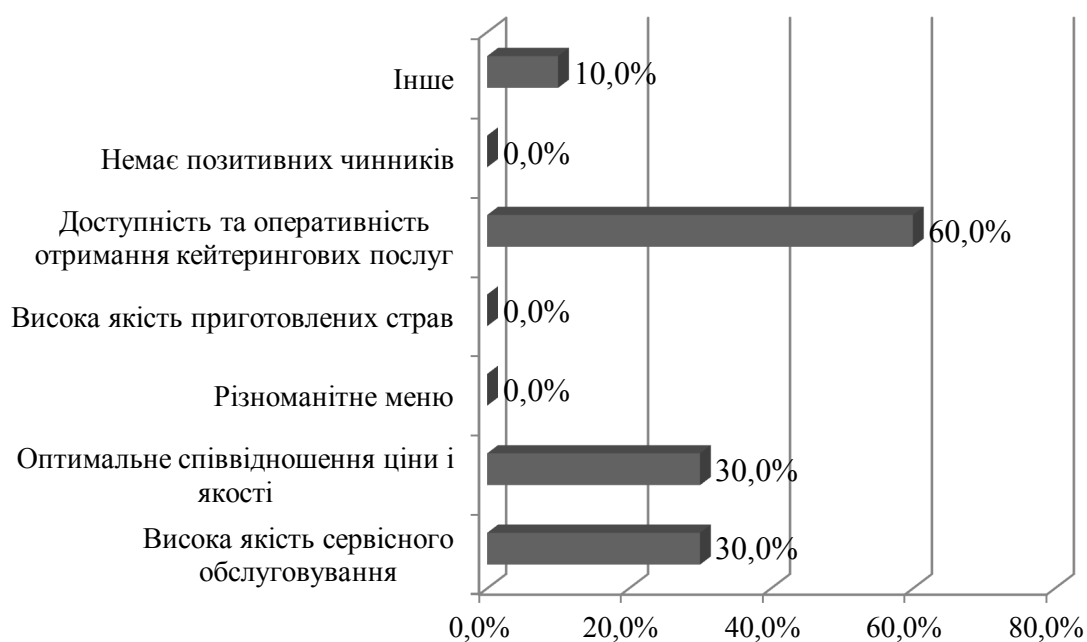


Рис. 2.22. Позитивні чинники в роботі кейтерингових компаній у м. Полтаві упродовж 2016–2017 рр. (побудовано автором за результатами соціологічного опитування полтавців)

На нашу думку, доступність і оперативність отримання кейтерингових послуг є головним чинником у роботі кейтерингових компаній, тому що

обслуговування на виїзді перш за все потребує оперативності та доступності, щоб споживач міг вчасно отримати послугу. Також у такому форматі обслуговування дуже часто трапляються непередбачувані ситуації, наприклад, при перевезенні зіпсувалась якась страва, і менеджер повинен уміти оперативно розв'язати цю проблему.

Були досліджені сильні сторони та головні недоліки в роботі працівників кейтерингових підприємств (рис. 2.23, 2.24).

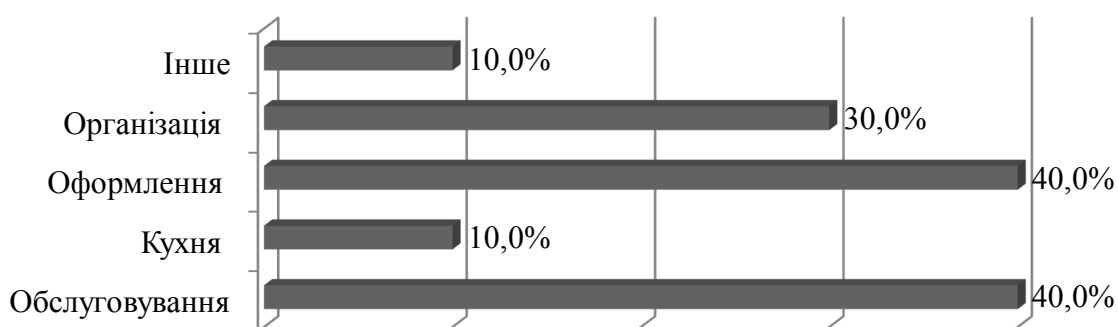


Рис. 2.23. Конкурентні переваги в діяльності працівників підприємств м. Полтави, які надають кейтерингові послуги, упродовж 2016–2017 рр. (побудовано автором за результатами соціологічного опитування полтавців)

Респондентам найбільше сподобались у роботі працівників кейтерингової служби оформлення та обслуговування. Важливими для них також є організація заходу та кухня, що підтверджує те, що справжні кейтери добре володіють оформленням приміщення чи місця проведення заходу, а також відмінно сервірують столи, і саме це є головною окрасою будь-якого заходу, і навіть страви стають смачнішими на добре сервірованому столі.

Головними недоліками кейтерингової служби, на думку респондентів, є кухня, оформлення та обслуговування (рис. 2.24). Тобто під час отримання кейтерингових послуг споживач краще може оцінити смакові властивості страв, оформлення заходу та відчутти на собі якість обслуговування працівників кейтерингових послуг. Такий недолік як організація заходу краще може оцінити лише менеджер кейтерингової служби.

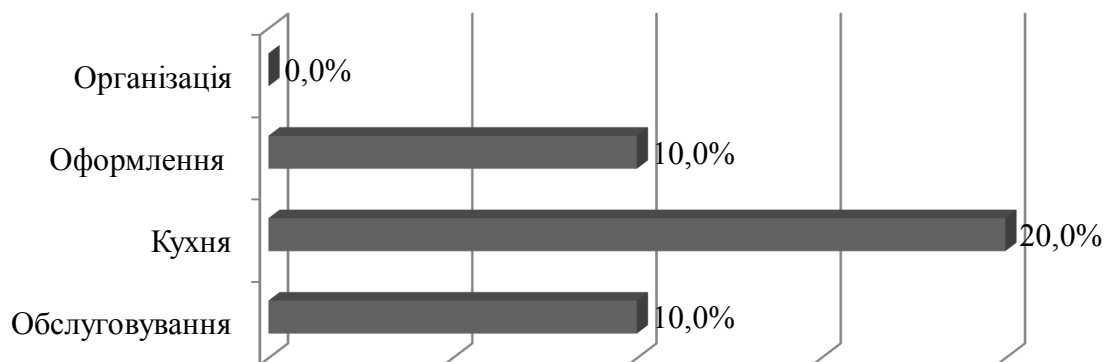


Рис. 2.24. Недоліки в діяльності працівників підприємств м. Полтави, які надають кейтерингові послуги, упродовж 2016–2017 рр. (побудовано автором за результатами соціологічного опитування полтавців)

Головним питанням у вивченні конкурентоспроможності кейтерингових послуг на ринку м. Полтави є затребуваність цього виду послуг (рис. 2.25).

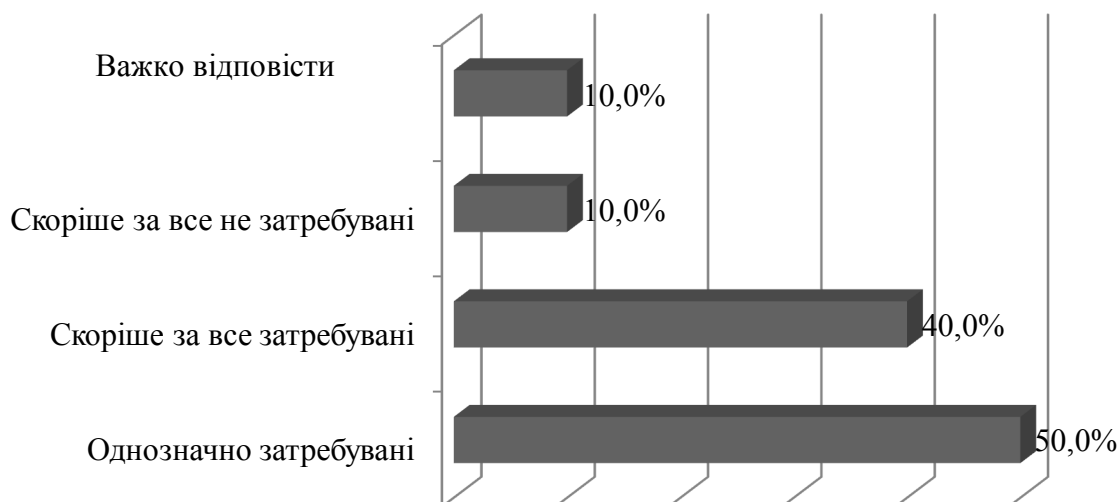


Рис. 2.25. Оцінка затребуваності кейтерингових послуг у м. Полтаві упродовж 2016–2017 рр. (побудовано автором за результатами соціологічного опитування полтавців)

Отже, слід відмітити, що половина опитаних вважає, що кейтерингові послуги однозначно затребувані. А інші (40 %) – швидше за все затребувані. Тобто, на нашу думку, ринок кейтерингових послуг у Полтаві необхідно

розвивати. Перш за все слід проводити рекламні заходи із комерційної пропозиції кейтерингу та влаштовувати дегустації для замовників кейтерингових послуг.

Результати дослідження відображають особливості попиту на кейтерингові послуги й обумовлюють висновок про те, що ринок кейтерингових послуг не є насиченим і потребує розвитку та сегментування.

## **2.2. Аналіз впливу чинників на забезпечення конкурентних переваг ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)**

Для проведення моніторингу забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги, з метою визначення основних зовнішніх чинників, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємств, експертам пропонувалося ранжувати такі показники: ( $x_1$ ) – рівень інфляції; ( $x_2$ ) – платоспроможність попиту; ( $x_3$ ) – кількість населення в досліджуваному регіоні; ( $x_4$ ) – політика місцевих органів влади щодо розвитку підприємств ресторанного господарства; ( $x_5$ ) – стан і розвиток промисловості регіону; ( $x_6$ ) – насиченість ринку; ( $x_7$ ) – сприятливість клімату для співробітництва; ( $x_8$ ) – розвиток інновацій; ( $x_9$ ) – сприятливість інвестиційного клімату; ( $x_{10}$ ) – розвинутість інфраструктури регіону.

З урахуванням оцінки експертів була складена зведена матриця результатів ранжування зовнішніх чинників забезпечення конкурентоспроможності.

Унаслідок опитування створена матриця рангів розподілу виокремлених чинників зовнішнього середовища забезпечення конкурентоспроможності підприємств, які надають кейтерингові послуги (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Матриця рангів показників зовнішніх чинників забезпечення  
конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями  
(catering) України за 2012 р. (сформована автором)**

| Експерти                                          | Показники      |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
|                                                   | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>5</sub> | X <sub>6</sub> | X <sub>7</sub> | X <sub>8</sub> | X <sub>9</sub> | X <sub>10</sub> |
| ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія»           | 2              | 5              | 10             | 6              | 8              | 9              | 3              | 7              | 4              | 1               |
| ТОВ «ПХ Кейтеринг»                                | 7              | 10             | 4              | 6              | 3              | 8              | 5              | 7              | 1              | 5               |
| ТОВ «Оріон кейтеринг»                             | 8              | 7              | 2              | 5              | 3              | 4              | 1              | 6              | 10             | 9               |
| ТОВ «ДР. РЬОДЖЕР КЕЙТЕРИНГ СЕРВІС ІНТЕР-НЕЙШАНЕЛ» | 7              | 8              | 9              | 4              | 6              | 2              | 3              | 1              | 5              | 10              |
| ТОВ «Тигр кейтеринг»                              | 7              | 8              | 1              | 6              | 3              | 5              | 2              | 4              | 9              | 10              |
| Сума рангів                                       | 31             | 38             | 26             | 27             | 23             | 28             | 14             | 25             | 29             | 35              |
| Відхилення від середньої суми рангів              | 3,4            | 10,4           | -1,6           | -0,6           | -4,6           | 0,4            | -13,6          | -2,6           | 1,4            | 7,4             |
| Квадрат відхилень від середньої суми рангів       | 11,56          | 108,16         | 2,56           | 0,36           | 21,16          | 0,16           | 184,96         | 6,76           | 1,96           | 54,76           |
| Ранг ознаки                                       | 3              | 1              | 7              | 6              | 9              | 5              | 10             | 8              | 4              | 2               |

Середня сума рангів усіх конкурентних ознак – 27,6.

За даними табл. 2.7 розрахуємо коефіцієнт забезпечення конкурентоспроможності за формулами 2.1– 2.3:

$$K_M = 100 - V_M, \quad (2.1)$$

$$V_M = \frac{\sigma_m \times 100}{\bar{x}}, \quad (2.2)$$

$$\sigma_m = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n}}, \quad (2.3)$$

де  $K_M$  – коефіцієнт конкурентоспроможності;

$V_M$  – коефіцієнт варіації по конкурентоспроможності;

$\sigma_m$  – середньоквадратичне відхилення по конкурентоспроможності;

$x$  – сума рангів по кожному чиннику конкурентоспроможності;

$\bar{x}$  – середня сума рангів по усіх чинниках конкурентоспроможності;

$n$  – кількість досліджуваних об'єктів.

$$\sigma_{m2012} = \sqrt{\frac{392,4}{5}} = 8,86;$$

$$V_{m2012} = \frac{8,86 \times 100}{27,6} = 32,10;$$

$$K_{m2012} = 100 - 32,10 = 67,90.$$

Дослідимо аналогічні показники за 2016 р. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Матриця рангів показників зовнішніх чинників забезпечення  
конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями  
(catering) за 2016 р. (сформована автором)**

| Експерти                                         | Показники      |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |
|--------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
|                                                  | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>5</sub> | X <sub>6</sub> | X <sub>7</sub> | X <sub>8</sub> | X <sub>9</sub> | X <sub>10</sub> |
| ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія»          | 10             | 9              | 3              | 7              | 8              | 5              | 2              | 6              | 1              | 4               |
| ТОВ «ПХ Кейтеринг»                               | 9              | 10             | 4              | 6              | 8              | 2              | 3              | 7              | 1              | 5               |
| ТОВ «Оріон кейтеринг»                            | 8              | 9              | 2              | 7              | 6              | 4              | 1              | 3              | 10             | 5               |
| ТОВ «ДР. РЬОДЖЕР КЕЙТЕРИНГ СЕРВІС ІНТЕРНЕЙШАНЕЛ» | 8              | 9              | 4              | 5              | 6              | 2              | 3              | 1              | 7              | 10              |
| ТОВ «Тигр кейтеринг»                             | 7              | 8              | 1              | 6              | 5              | 3              | 2              | 9              | 4              | 10              |
| Сума рангів                                      | 42             | 45             | 14             | 31             | 33             | 16             | 11             | 26             | 23             | 34              |
| Відхилення від середньої суми рангів             | 14,5           | 17,5           | -13,5          | 3,5            | 5,5            | -11,5          | -16,5          | -1,5           | -4,5           | 6,5             |
| Квадрат відхилень від середньої суми рангів      | 210,25         | 306,25         | 182,25         | 12,25          | 30,25          | 132,25         | 272,25         | 5,06           | 20,25          | 42,25           |
| Ранг ознаки                                      | 2              | 1              | 9              | 5              | 4              | 8              | 10             | 6              | 7              | 3               |

Середня сума рангів усіх конкурентних ознак – 27,5.

$$\sigma_{m2016} = \sqrt{\frac{1213,31}{5}} = 15,58;$$

$$V_{m2016} = \frac{15,58 \times 100}{27,5} = 56,65;$$

$$K_{m2016} = 100 - 56,65 = 43,35.$$

Результати дослідження показали зниження коефіцієнта забезпечення конкурентоспроможності, що негативно позначається на діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Узагальнюючі ранги зовнішніх чинників конкурентоспроможності, які вибрали працівники ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Ранжування зовнішніх чинників конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (сформована автором)**

| Чинники                                   | Ранжування |         |
|-------------------------------------------|------------|---------|
|                                           | 2012 р.    | 2016 р. |
| Рівень інфляції                           | 3          | 2       |
| Платоспроможність попиту                  | 1          | 1       |
| Кількість населення                       | 7          | 9       |
| Політика місцевих органів влади           | 6          | 5       |
| Стан і розвиток промисловості регіону     | 9          | 4       |
| Насиченість ринку                         | 5          | 8       |
| Сприятливість клімату для співробітництва | 10         | 10      |
| Розвиток інновацій                        | 8          | 6       |
| Сприятливість клімату для інвестицій      | 4          | 7       |
| Розвинутість інфраструктури регіону       | 2          | 3       |

Аналіз даних показав, що 2012 р. останні місця посіли такі зовнішні чинники, як сприятливість клімату для співробітництва, стан і розвиток промисловості регіону, розвиток інновацій, а перші – платоспроможність попиту, розвинутість інфраструктури регіону та рівень інфляції. А 2016 р. сталися певні зміни, на останніх місцях – сприятливість мікроклімату для співробітництва, кількість населення та насиченість ринку, а на перших –

платоспроможність попиту, рівень інфляції, розвинутість інфраструктури регіону, які посідають ті ж позиції, що й 2012 р.

Основними внутрішніми чинниками, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), ми обрали такі показники: ( $x_1$ ) – ефективність планування; ( $x_2$ ) – ефективність тайм-менеджменту; ( $x_3$ ) – дотримання стандартів якості; ( $x_4$ ) – орієнтація на досягнення результату; ( $x_5$ ) – зацікавленість співробітників і творчий підхід; ( $x_6$ ) – етика підприємства та підприємницької діяльності; ( $x_7$ ) – імідж підприємства; ( $x_8$ ) – наявність зворотного зв'язку; ( $x_9$ ) – здатність підприємства пристосовуватися до навколишнього середовища; ( $x_{10}$ ) – орієнтація на замовника; ( $x_{11}$ ) – діджиталізація (оцифрування процесів).

Аналогічно визначаємо пріоритетність показників, які забезпечують конкурентоспроможність, за чинниками внутрішнього середовища за 2012 р. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Матриця рангів показників внутрішніх чинників забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) за 2012 р. (сформована автором)**

| Експерти                                          | Показники |       |       |       |       |       |       |       |       |          |          |
|---------------------------------------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|
|                                                   | $x_1$     | $x_2$ | $x_3$ | $x_4$ | $x_5$ | $x_6$ | $x_7$ | $x_8$ | $x_9$ | $x_{10}$ | $x_{11}$ |
| 1                                                 | 2         | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11       | 12       |
| ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія»           | 7         | 6     | 11    | 10    | 9     | 5     | 3     | 2     | 8     | 4        | 1        |
| ТОВ «ПХ Кейтеринг»                                | 6         | 5     | 10    | 11    | 7     | 4     | 8     | 3     | 1     | 9        | 2        |
| ТОВ «Оріон кейтеринг»                             | 6         | 4     | 8     | 10    | 9     | 5     | 3     | 2     | 7     | 11       | 1        |
| ТОВ «ДР. РЬОДГЕР КЕЙТЕРИНГ СЕРВІС ІНТЕР-НЕЙШАНЕЛ» | 8         | 6     | 11    | 10    | 9     | 2     | 4     | 1     | 3     | 7        | 5        |
| ТОВ «Тигр кейтеринг»                              | 5         | 7     | 3     | 11    | 10    | 6     | 8     | 4     | 1     | 9        | 2        |
| Сума рангів                                       | 32        | 28    | 43    | 52    | 44    | 22    | 26    | 12    | 20    | 40       | 11       |
| Відхилення від середньої суми рангів              | 1         | -3    | 12    | 21    | 13    | -9    | -5    | -19   | -11   | 9        | -20      |
| Квадрат відхилень від середньої суми рангів       | 1         | 9     | 144   | 441   | 169   | 81    | 25    | 361   | 121   | 81       | 400      |
| Ранг ознаки                                       | 5         | 6     | 3     | 1     | 2     | 8     | 7     | 10    | 9     | 4        | 11       |

Середня сума рангів усіх конкурентних ознак – 31.

$$\sigma_{m2012} = \sqrt{\frac{1833}{5}} = 19,15;$$

$$V_{m2012} = \frac{19,15 \times 100}{31} = 61,77;$$

$$K_{m2012} = 100 - 61,77 = 38,23.$$

Проведемо дослідження показників внутрішніх чинників забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) за 2016 р. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Матриця рангів показників внутрішніх чинників забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) за 2016 р. (сформована автором)**

| Експерти                                         | Показники      |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |
|--------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
|                                                  | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>5</sub> | X <sub>6</sub> | X <sub>7</sub> | X <sub>8</sub> | X <sub>9</sub> | X <sub>10</sub> | X <sub>11</sub> |
| ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія»          | 7              | 6              | 8              | 4              | 10             | 5              | 3              | 2              | 9              | 11              | 1               |
| ТОВ «ПХ Кейтеринг»                               | 6              | 5              | 7              | 9              | 11             | 4              | 1              | 3              | 8              | 10              | 2               |
| ТОВ «Оріон кейтеринг»                            | 6              | 4              | 7              | 9              | 8              | 5              | 3              | 2              | 10             | 11              | 1               |
| ТОВ «ДР. РЬОДЖЕР КЕЙТЕРИНГ СЕРВІС ІНТЕРНЕЙШАНЕЛ» | 7              | 6              | 11             | 3              | 8              | 2              | 4              | 1              | 10             | 9               | 5               |
| ТОВ «Тигр кейтеринг»                             | 5              | 7              | 3              | 1              | 10             | 6              | 8              | 4              | 9              | 11              | 2               |
| Сума рангів                                      | 31             | 28             | 36             | 26             | 47             | 22             | 19             | 12             | 46             | 52              | 11              |
| Відхилення від середньої суми рангів             | 1              | -2             | 6              | -4             | 17             | -8             | -11            | -18            | 16             | 22              | -19             |
| Квадрат відхилень від середньої суми рангів      | 1              | 4              | 36             | 16             | 289            | 64             | 121            | 324            | 256            | 484             | 361             |
| Ранг ознаки                                      | 5              | 6              | 4              | 7              | 2              | 8              | 9              | 10             | 3              | 1               | 11              |

Середня сума рангів усіх конкурентних ознак – 30.

$$\sigma_{m2016} = \sqrt{\frac{1956}{5}} = 19,78;$$

$$V_{m2016} = \frac{19,78 \times 100}{30} = 65,93;$$

$$K_{m2016} = 100 - 65,93 = 34,07.$$

Порівнюючи коефіцієнти забезпечення конкурентоспроможності за 2012 та 2016 рр., зазначимо, що 2016 р. цей коефіцієнт знизився на 4 позиції, що пояснюється неефективними методами забезпечення конкурентоспроможності на підприємствах.

Узагальнюючі ранги внутрішніх чинників конкурентоспроможності, вибрані працівниками ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), представлені у табл. 2.12.

*Таблиця 2.12*

**Ранжування внутрішніх чинників конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (сформована автором)**

| Чинники                                                             | Ранжування |         |
|---------------------------------------------------------------------|------------|---------|
|                                                                     | 2012 р.    | 2016 р. |
| Ефективність планування                                             | 5          | 5       |
| Ефективність тайм-менеджменту                                       | 6          | 6       |
| Дотримання стандартів якості                                        | 3          | 4       |
| Орієнтація на досягнення результату                                 | 1          | 7       |
| Зацікавленість співробітників і творчий підхід                      | 2          | 2       |
| Етика підприємства та підприємницької діяльності                    | 8          | 8       |
| Імідж підприємства                                                  | 7          | 9       |
| Наявність зворотного зв'язку                                        | 10         | 10      |
| Здатність підприємства пристосовуватись до навколишнього середовища | 9          | 3       |
| Орієнтація на замовника                                             | 4          | 1       |
| Діджиталізація                                                      | 11         | 11      |

З табл. 2.12 видно, що 2012 р. перші місця посіли такі внутрішні чинники, як орієнтація на досягнення результату, зацікавленість співробітників і творчий підхід і дотримання стандартів якості, а останні – здатність підприємства пристосовуватися до навколишнього середовища, наявність зворотного зв'язку та діджиталізація. 2016 р. сталися певні зміни: перші місця посіли такі внутрішні чинники, як орієнтація на замовника, зацікавленість співробітників і творчий підхід, здатність підприємства пристосовуватися до навколишнього середовища, а останні місця – імідж підприємства, наявність зворотного зв'язку, діджиталізація.

Отже, аналіз впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників на забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) показав у обох випадках зниження коефіцієнта забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, що зумовлює необхідність розроблення ефективної методики оцінки та забезпечення конкурентоспроможності.

### **2.3. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)**

У сучасних умовах розвитку економіки України важливо й актуально забезпечити високі темпи економічного зростання, що сприятиме конкурентоспроможності підприємств різних галузей, зокрема ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). Рівень конкурентоспроможності цих підприємств безпосередньо залежить від високого професіоналізму, творчої активності працівників, рівня майстерності обслуговування, ефективності діяльності, володіння креативними ідеями та новаторськими здібностями щодо технології приготування та оформлення страв.

У процесі дослідження ми визначили показники забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями

(catering) (рис. 1.16).

Оцінку конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) пропонуємо проводити за таким алгоритмом:

1) провести моніторинг і побудувати матрицю рангів показників якісно-організаційного забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering);

2) розробити систему соціально-економічних індикаторів і здійснити інтегральну оцінку конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

На нашу думку, базовими блоками забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) є: якість продукції, якість обслуговування, результативність діяльності. Це пояснюється тим, що саме якість продукції та послуг значною мірою впливають на показники результативності діяльності, фінансові показники підприємства та сприяють забезпеченню його конкурентоспроможності.

Дослідження якісно-організаційних показників забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) має базуватися на трьох взаємопов'язаних блоках: якості продукції, якості обслуговування та результативності діяльності, що дозволить оцінити як якість продукції й послуг, так і економічну ефективність діяльності, а також з'ясувати причинно-наслідкові зв'язки між ними.

Слід зазначити, що якість продукції та якість послуг є вирішальними чинниками, які впливають на конкурентоспроможність підприємства та на вибір споживачів.

Наслідком конкуренції, що зростає на ринку товарів і послуг, є підвищення рівня вимог клієнтів. У таких умовах розвиток будь-якої компанії, яка орієнтується на обслуговування значної кількості споживачів, повинен бути динамічним. Її метою є надання послуг, якість і обсяг яких буде відповідати очікуванням клієнтів [10].

Ми провели моніторинг ознак, які впливають на забезпечення

конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). У процесі дослідження ми опитали 100 респондентів-експертів – керівників кейтерингових підприємств 2016 р. Дослідження передбачає отримання ранжувань за ступенем важливості складових системи ознак за допомогою формули (2.4):

$$\begin{aligned} &R_{11}, R_{21}, \dots, R_{n1}, \\ &R_{12}, R_{22}, \dots, R_{n2}, \\ &\dots\dots\dots \\ &R_{1m}, R_{2m}, \dots, R_{nm}, \end{aligned} \quad (2.4)$$

де  $R_{ij}$  – ранг  $i$ -го показника конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), отриманий від  $j$ -го експерта;

$n$  – кількість показників, які були оцінені;

$m$  – кількість експертів, які брали участь у дослідженні.

Для об'єктивного оцінювання показників забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) пропонуємо використовувати найбільш відомий і простий спосіб ранжування – метод простого ранжування. За цим методом показник отримує найбільший ранг (12) за важливістю ознак. Експерти визначили ранги з урахуванням неможливості надання рівних рангів декільком показникам.

З метою проведення моніторингу системи ознак якісно-організаційного забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) експертам запропонували ранжувати такі показники: асортимент страв ( $x_1$ ), частка фірмових страв ( $x_2$ ), рівень привабливості страв ( $x_3$ ), рівень відповідності оформлення страв сучасним тенденціям ( $x_4$ ), рівень ставлення персоналу до споживачів ( $x_5$ ), рівень дотримання персоналом санітарно-гігієнічних норм ( $x_6$ ), рівень майстерності обслуговування ( $x_7$ ), рівень унікальності послуг ( $x_8$ ), товарооборот ( $x_9$ ), прибуток ( $x_{10}$ ), поточна ліквідність ( $x_{11}$ ), частка ринку ( $x_{12}$ ).

На основі індивідуальних оцінок експертів ми побудували матрицю результатів ранжування показників якісно-організаційного забезпечення конкурентоспроможності підприємств, керуючись розподілом визначених показників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

За даними табл. 2.13 визначаємо, що найвищі ранги мають такі показники: асортимент страв, частка фірмової продукції та поточна ліквідність, а останні місця посідають товарооборот, рівень унікальності послуг, частка на ринку. Чим більший асортимент страв і вища частка фірмової продукції, тим більший вибір у споживача та можливість задовольнити більш вимогливого споживача. Саме задоволення потреб збільшує попит на товари та послуги, що безпосередньо посилює конкурентоспроможність підприємства.

Таблиця 2.13

**Матриця рангів показників якісно-організаційного забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) за 2016 р. (сформована автором на основі соціологічного опитування керівників підприємств)**

| Експерти                                         | Показники      |                |                |                |                |                |                |                |                |                 |                 |                 |
|--------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                  | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>5</sub> | X <sub>6</sub> | X <sub>7</sub> | X <sub>8</sub> | X <sub>9</sub> | X <sub>10</sub> | X <sub>11</sub> | X <sub>12</sub> |
| ТОВ «Др. Рьодгер кейтеринг сервіс інтернейшанел» | 7              | 6              | 5              | 3              | 9              | 10             | 11             | 12             | 1              | 8               | 4               | 2               |
| ТОВ «Оріон кейтеринг»                            | 6              | 5              | 4              | 3              | 9              | 12             | 11             | 10             | 1              | 8               | 7               | 2               |
| ТОВ «ПХ кейтеринг»                               | 7              | 6              | 5              | 3              | 9              | 12             | 11             | 10             | 2              | 8               | 4               | 1               |
| ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія»          | 5              | 6              | 4              | 2              | 8              | 10             | 11             | 12             | 1              | 9               | 7               | 3               |
| ТОВ «Тигр кейтеринг»                             | 7              | 6              | 5              | 3              | 9              | 10             | 11             | 12             | 1              | 8               | 4               | 2               |
| Сума рангів                                      | 32             | 29             | 23             | 14             | 44             | 54             | 55             | 56             | 6              | 41              | 26              | 10              |
| Відхилення від середньої суми рангів             | -1             | -4             | -10            | -19            | 11             | 21             | 22             | 24             | -27            | 8               | -7              | 23              |
| Квадрат відхилень від середньої суми рангів      | 1              | 16             | 100            | 361            | 121            | 444            | 484            | 576            | 729            | 64              | 49              | 529             |
| Ранг                                             | 12             | 11             | 8              | 6              | 7              | 5              | 4              | 2              | 1              | 9               | 10              | 3               |

Згідно з цією матрицею найвищі ранги мають такі показники: асортимент страв, частка фірмових страв, поточна ліквідність, чистий прибуток, рівень привабливості страв, а найнижчі – частка ринку, рівень унікальності послуг, товарооборот. Товарооборот, на думку фахівців, може зростати, але не завжди це призводить до високого рівня конкурентоспроможності.

Для побудови інтегрального індикатора конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) скористаємося ієрархічною схемою. Ієрархічна схема передбачає, що найбільш вагомий індикатор посідатиме найвищий щабель. Менш вагомі індикатори, відповідно, посідатимуть нижчі щаблі.

З метою відбору показників, на нашу думку, доцільно застосувати метод факторного аналізу, за допомогою якого знайдемо кореляційний зв'язок із властивостями (показниками) досліджуваного об'єкта та визначимо узагальнюючі показники. При побудові секторних індексів відібрано групи показників, які систематизовано залежно від їх характеру та ступеня впливу на визначений показник. Необхідно звернути увагу, що у деяких випадках важливою складовою процесу кількісної оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) є попереднє нормування відібраних показників. Саме це нормування забезпечує порівнюваність інформаційної бази. Найбільш адекватним вважається нормування залежно від приналежності показника до групи стимуляторів і дестимуляторів (рис. 2.28) [78, с. 182].

Показники, вибрані нами для побудови інтегрального показника, є нормованими, вони знаходяться в діапазоні від 0 до 1. Формула (2.5) для розрахунку часткового індексу має такий вигляд:

$$i_x = \sum_{i=1}^n X_i \omega_i, \quad (2.5)$$

де  $i_x$  – частковий індекс, який характеризує  $i$ -й аспект

конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) на j-му підприємстві;

$X_i$  – нормований показник i-го аспекту конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) на j-му підприємстві;

$\omega_i$  – ваговий коефіцієнт для окремого показника  $X_i$ , який характеризує i-й аспект конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering);

$n$  – кількість показників, що характеризують i-й аспект конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).



Рис. 2.28. Інтегральний індикатор конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (авторська розробка)

Згідно з розрахунками, для показників-стимуляторів коефіцієнти  $\omega_i$  матимуть позитивні значення, для показників-дестимуляторів – негативні. Збільшення показників-дестимуляторів призводить до зменшення індикатора. Головною складовою процесу побудови інтегрального індикатора є відбір критеріальних ознак, таких як якість продукції, якість обслуговування, ефективність діяльності.

Формування інтегрального індикатора конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) відбувається за допомогою трьох основних груп показників, при цьому кожному із вибраних показників відповідає свій секторний індекс.

*Якість продукції:*

- індекс асортименту страв;
- індекс фірмової продукції;
- рівень смакових якостей продукції;
- рівень привабливості зовнішнього вигляду страв;
- рівень відповідності оформлення страв сучасним тенденціям.

*Якість обслуговування:*

- рівень ставлення персоналу до споживачів;
- рівень дотримання персоналом санітарно-гігієнічних норм;
- рівень майстерності обслуговування;
- рівень унікальності послуг.

*Результативність діяльності:*

- індекс роздрібного товарообороту;
- індекс чистого прибутку;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- частка ринку.

Розрахунок показників секторних індексів проведемо за формулою (2.6).

$$I_x = \frac{X_1 + X_2 + X_3}{3}, \quad (2.6)$$

де  $I_x$  – секторний індекс.

Отже, після проведення розрахунків матимемо секторний індекс у діапазоні від 0 до 1.

У табл. 2.14 і на рис. 2.29–2.31 відображені результати розрахунків секторних індексів і їх ранжування.

*Таблиця 2.14*

**Ранжування секторних індексів конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) та інтегрального показника станом на 1.01.2017 р. (розрахована автором)**

| Назва підприємства                               | Якість продукції |      | Якість обслуговування |      | Результативність діяльності |      | Інтегральний показник |      |
|--------------------------------------------------|------------------|------|-----------------------|------|-----------------------------|------|-----------------------|------|
|                                                  | значення         | ранг | значення              | ранг | значення                    | ранг | значення              | ранг |
| ТОВ «Др. Рьодгер кейтеринг сервіс інтернейшанел» | 0,28267          | 1    | 0,203691              | 1    | 0,12053                     | 3    | 0,202298              | 2    |
| ТОВ «Оріон кейтеринг»                            | 0,11522          | 3    | 0,078903              | 5    | 0,06245                     | 4    | 0,085524              | 4    |
| ТОВ «ПХ кейтеринг»                               | 0,04771          | 4    | 0,153707              | 2    | 0,22589                     | 2    | 0,142436              | 3    |
| ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія»          | 0,20987          | 2    | 0,127307              | 4    | 0,28663                     | 1    | 0,207934              | 1    |
| ТОВ «Тигр кейтеринг»                             | 0,02340          | 5    | 0,127399              | 3    | 0,03038                     | 5    | 0,060394              | 5    |

Секторні індекси «Якість продукції» з найвищими рангами мають такі підприємства: ТОВ «Др. Рьодгер кейтеринг сервіс інтернейшанел» – 1, ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія» – 2, ТОВ «Оріон кейтеринг» – 3. Низькі індекси в цьому секторі мають ТОВ «ПХ кейтеринг» – 4, ТОВ «Тигр кейтеринг» – 5.

Секторні індекси «Якість обслуговування» з найвищими рангами мають такі підприємства: ТОВ «Др. Рьодгер кейтеринг сервіс інтернейшанел» – 1, ТОВ «ПХ кейтеринг» – 2, ТОВ «Тигр кейтеринг» – 3. Низькі ранги цього сектора мають підприємства: ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія» – 4, ТОВ «Оріон кейтеринг» – 5.

Секторні індекси «Результативність діяльності» високого рангу мають такі підприємства: ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія» – 1, ТОВ «ПХ

кейтеринг» – 2, ТОВ «Др. Рьодгер кейтеринг сервіс інтернейшанел» – 3. Низькі ранги відповідно у ТОВ «Оріон кейтеринг» – 4, ТОВ «Тигр кейтеринг» – 5.

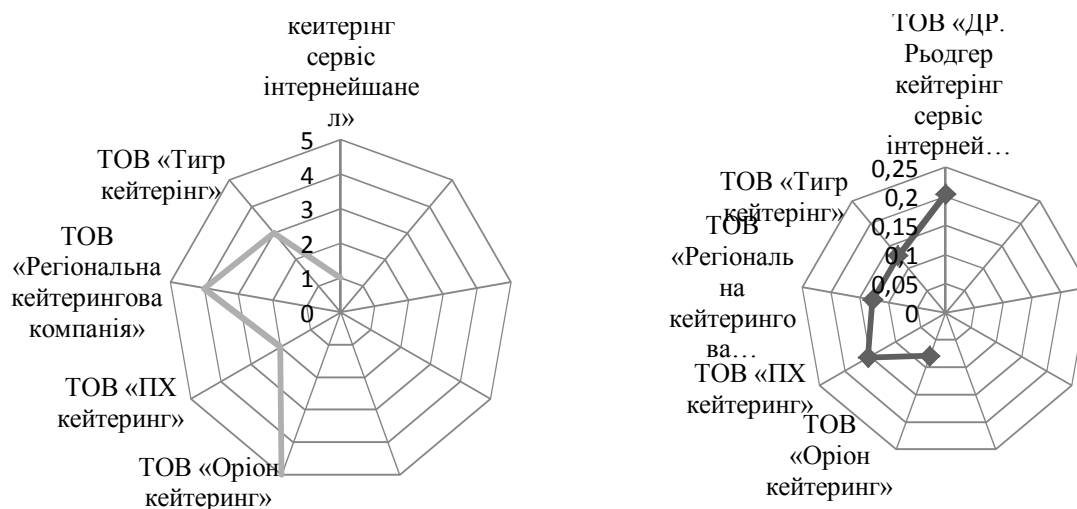


Рис. 2.29. Розподіл рангів і значень у секторному індексі «Якість продукції» (побудований автором на основі соціологічного опитування)

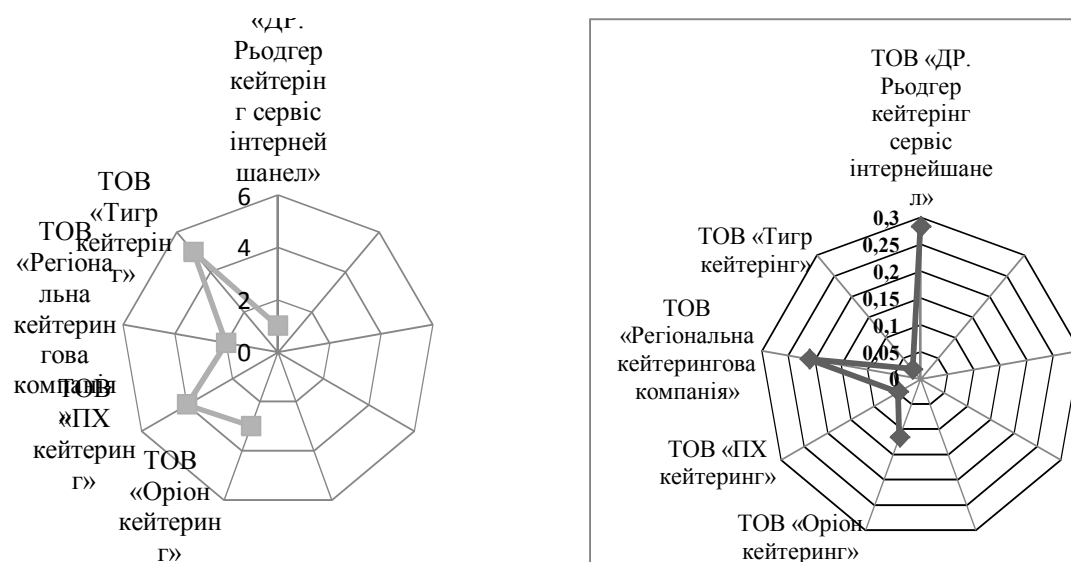


Рис. 2.30. Розподіл рангів і значень у секторному індексі «Якість обслуговування» (побудований автором на основі соціологічного опитування)

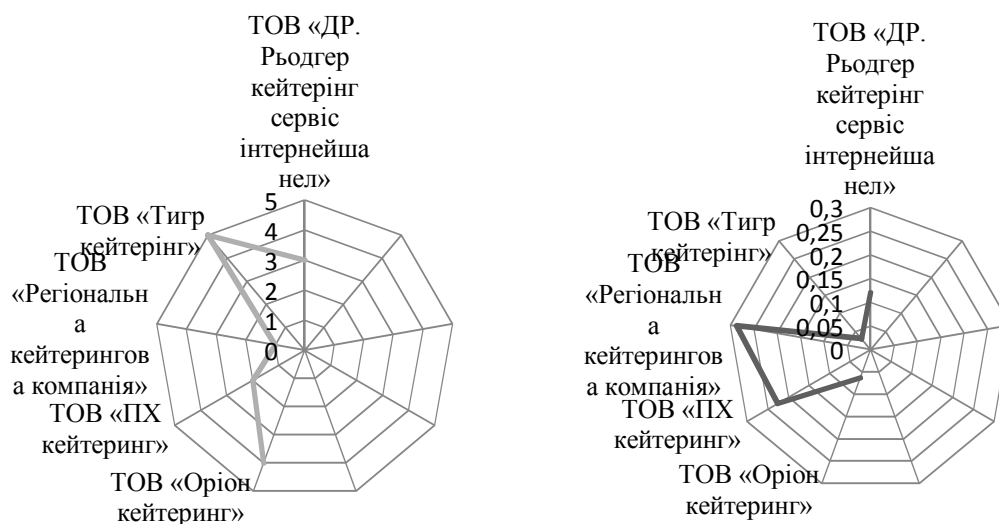


Рис. 2.31. Розподіл рангів і значень у секторному індексі «Результативність діяльності» (побудований автором на основі соціологічного опитування)

Результати розрахунків інтегрального індикатора блоку «Результативність діяльності» представлені у табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Інтегральний індикатор блоку «Результативність діяльності» ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) за 2013–2016 рр. (сформована автором)**

| Назва підприємства                               | 2013 р.  |      | 2014 р.  |      | 2015 р.  |      | 2016 р.  |      |
|--------------------------------------------------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|
|                                                  | значення | ранг | значення | ранг | значення | ранг | значення | ранг |
| ТОВ «Др. Рьодгер кейтеринг сервіс інтернейшанел» | 0,07078  | 4    | 0,00741  | 5    | 0,13490  | 3    | 0,12053  | 3    |
| ТОВ «Оріон кейтеринг»                            | 0,05562  | 5    | 0,08992  | 4    | 0,23634  | 2    | 0,06245  | 4    |
| ТОВ «ПХ кейтеринг»                               | 0,14683  | 2    | 0,14683  | 3    | 0,29960  | 1    | 0,22589  | 2    |
| ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія»          | 0,23827  | 1    | 0,23827  | 1    | 0,03315  | 5    | 0,28663  | 1    |
| ТОВ «Тигр кейтеринг»                             | 0,13915  | 3    | 0,19192  | 2    | 0,11454  | 4    | 0,03038  | 5    |

Згідно з проведеними розрахунками до групи підприємств із найвищим рівнем інтегрального індикатора можемо зарахувати такі підприємства (табл. 2.16):

Таблиця 2.16

**Група ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) з найвищим рівнем інтегрального індикатора блоку «Результативність діяльності» за 2013–2016 рр. (сформована автором)**

| Підприємства                                     | Роки |      |      |      |
|--------------------------------------------------|------|------|------|------|
|                                                  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ТОВ «Др. Рьодгер кейтеринг сервіс інтернейшанел» | -    | -    | -    | -    |
| ТОВ «Оріон кейтеринг»                            | -    | -    | 2    | -    |
| ТОВ «ПХ кейтеринг»                               | 2    | -    | 1    | 2    |
| ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія»          | 1    | 1    | -    | 1    |
| ТОВ «Тигр кейтеринг»                             | -    | 2    | -    | -    |

У табл. 2.17 відображені результати розрахунків інтегрального індикатора з найнижчими рівнями.

Таблиця 2.17

**Група ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) з низьким рівнем індикатора блоку «Результативність діяльності» за 2013–2016 рр. (сформована автором)**

| Підприємства                                     | Роки |      |      |      |
|--------------------------------------------------|------|------|------|------|
|                                                  | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ТОВ «ДР. Рьодгер кейтеринг сервіс інтернейшанел» | 4    | 5    | 3    | 3    |
| ТОВ «Оріон кейтеринг»                            | 5    | 4    | -    | 4    |
| ТОВ «ПХ кейтеринг»                               | -    | 3    | -    | -    |
| ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія»          | -    | -    | 5    | -    |
| ТОВ «Тигр кейтеринг»                             | 3    | -    | 4    | 5    |

Із розрахунків видно, що високий рівень інтегрального індикатора за досліджуваний період визначено у ТОВ «Регіональна кейтерингова компанія», а низький – у ТОВ «Др. Рьодгер кейтеринг сервіс інтернейшанел». У інших підприємств цей рівень коливався від високого до низького. Ця

тенденція зумовлена тим, що кейтерингові послуги можуть характеризуватися сезонністю, особливо це стосується подієвого кейтерингу.

Отже, запропоновані методичні підходи до кількісної оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) враховують особливості надання кейтерингових послуг, ґрунтуються на принципі безперервності моніторингу та передбачають визначення параметрів, показників, критеріїв і вибір методів оцінки, що дозволяє ідентифікувати рівень та визначати напрями забезпечення конкурентоспроможності, формувати зміни в стратегії і політиці підприємства.

Рівень інтегрального індикатора конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) має суттєву диференціацію за показниками досліджуваних підприємств, які зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, що уможливорює розробку стратегічних пріоритетів і конкретних заходів щодо формування іміджу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

## **Висновки до розділу 2**

Розвиток ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) зумовлений, з одного боку, потребою в кейтерингових послугах з організації харчування та дозвілля у визначеному споживачем місці, а з іншого – жорсткою конкуренцією з іншими підприємствами, які мають конкурентні переваги – більшу частку ринку, більш розвинену матеріально-технічну базу, розширений спектр послуг тощо. У таких умовах необхідно дослідити діяльність ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності.

У ході дослідження вдалося виявити певні тенденції в динаміці стану ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), а саме такі:

- високі показники діяльності за обсягом роздрібного товарообороту мають підприємства найбільших за кількістю населення міст України – Києва, Харкова, Дніпропетровська, що спричинено наявністю розвиненої інфраструктури загалом і ресторанного господарства зокрема;

- найменші рейтинги за обсягом роздрібного товарообороту виявлені у містах, що мають недостатній рівень розвитку промисловості та іншої інфраструктури, і кількість населення від 100 до 500 тисяч (Кіровоград, Суми, Хмельницьк, Тернопіль);

- тенденції, що спостерігаються в діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), дозволяють визначити міста-лідери та міста-аутсайдери у динаміці (2010, 2014 рр.) згідно з чотирма групами ранжування. Постійними лідерами є Київ, Дніпропетровськ і Харків. У містах Чернігові та Сумах 2014 р. спостерігається позитивна тенденція, яка свідчить про ефективність управління підприємствами ресторанного господарства, наявність спеціалістів із належною освітою, ефективність кадрової політики та дієвість мотиваційного механізму, що приваблює працівників і створює результативні робочі місця;

- найбільшу частку кейтерингових послуг як основного виду діяльності надають ресторани, кафе та кейтерингові фірми, проте, враховуючи зростаючий попит у перспективі, частка кейтерингових фірм, на думку автора, буде зростати.

На основі результатів соціологічного опитування щодо основних чинників, які формують попит на кейтерингові послуги в м. Полтаві, зроблено такі висновки:

- для замовлення кейтерингових послуг найбільшу питому вагу мають такі мотиви: ділові зустрічі, конференції, семінари, індивідуальні банкети та корпоративні свята;

- частка замовлень кейтерингових послуг є незначною, що пояснюється їх низькою конкурентоспроможністю серед населення;

- на попит кейтерингових послуг значною мірою впливають формат обслуговування і способи подачі страв;
- одним із вагомих чинників, що впливає на попит кейтерингових послуг, є обсяг замовлення (питома вага замовлень знижується у міру зростання кількості осіб, присутніх на заході);
- найбільшим попитом користуються кейтерингові послуги в приміщеннях, які орендуються, та на підприємствах-замовниках;
- неоднозначним є вплив особливостей кухні на вибір кейтерингових послуг (страви декількох кухонь, страви однієї кухні, страви народів світу);
- чинниками впливу на вибір кейтерингових послуг є (за ступенем важливості): комплексність послуг, цінова політика, меню, ввічливість персоналу;
- респонденти визначили негативні (несмачна їжа, високі ціни, невеликі порції, неякісна організація заходу) та позитивні (доступність і оперативність отримання кейтерингових послуг, оптимальне співвідношення ціни та якості, висока якість страв, сервіс обслуговування) чинники в роботі кейтерингових компаній.

Визначено вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на забезпечення конкурентних переваг ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). Для моніторингу впливу чинників зовнішнього середовища підприємства ранжували за такими показниками: рівень інфляції, платоспроможний попит, кількість населення в досліджуваному регіоні, політика місцевих органів влади, стан і розвиток промисловості регіону, насиченість ринку, сприятливий клімат для співробітництва, розвиток інновацій, сприятливий інвестиційний клімат, розвиненість інфраструктури регіону. Як основні внутрішні чинники, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), вибрано такі показники: ефективність планування проекту, ефективність тайм-менеджменту, дотримання стандартів якості, орієнтація на досягнення результату, зацікавленість співробітників і творчий підхід, етика

підприємства та підприємницької діяльності, імідж підприємства, наявність зворотного зв'язку, здатність пристосовуватися до навколишнього середовища, орієнтація на замовника, діджиталізація.

Автор запропонував оцінку конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) проводити за такими алгоритмами: 1) провести моніторинг і побудувати матрицю рангів показників якісно-організаційного забезпечення; 2) розробити систему соціально-економічних індикаторів і здійснити інтегральну оцінку конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Для проведення моніторингу системи ознак якісно-організаційного забезпечення конкурентоспроможності автор визначає такі показники: асортимент страв, частка фірмових страв, рівень смакових якостей страв, рівень привабливості страв, рівень відповідності страв сучасним тенденціям, рівень ставлення персоналу до споживачів, рівень дотримання персоналом санітарно-гігієнічних норм, рівень майстерності обслуговування, рівень унікальності послуг, товарооборот, прибуток, поточна ліквідність, частка ринку.

Автор розробив методичні підходи до кількісної оцінки ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), що передбачають безперервність моніторингу, визначення їх параметрів, показників і критеріїв, вибір оптимальних методів оцінки, які, на відміну від наявних підходів, дають можливість оцінювати рівень і визначати напрями забезпечення конкурентоспроможності в умовах розвитку кейтерингових послуг, формувати зміни в стратегії і політиці забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Проведено комплексне діагностування на основі інтегрального індикатора конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), в ході якого було визначено, що його рівень має суттєву диференціацію згідно з показниками досліджуваних підприємств, які

зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, що уможливорює розробку стратегічних пріоритетів і конкретних заходів щодо формування іміджу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Результати досліджень автора щодо узагальнення методичних основ забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) висвітлені у наукових публікаціях [75, 77, 79, 82, 95, 241].

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД І СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАНІВ ЗА СПЕЦІАЛЬНИМИ ЗАМОВЛЕННЯМИ (CATERING)

### 3.1. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)

Розвиток ринкових процесів в Україні пов'язаний із усвідомленням того, що рівень конкурентоспроможності є сукупним інтегральним показником рівня професіоналізму та якості управління, основним чинником різних нововведень і вирішальною умовою ефективного функціонування як економіки загалом, так і окремого підприємства.

В умовах ринкових трансформаційних змін, розвитку конкурентних відносин необхідно визначити концептуальні підходи до забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), оскільки конкурентоспроможність підприємств – це не самоціль, а є засіб зміцнення позицій національної економіки і розв'язання соціальних проблем.

Вищезазначену місію покликана виконати запропонована нами «Програма забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)». Ця програма сприятиме установленню чіткої місії та мети підприємства, що дасть змогу розвиватися за визначеним напрямом і сприятиме закріпленню та ефективному функціонуванню на визначеному сегменті ринку. Для розробки програми пропонуємо попередньо провести SWOT-аналіз діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) на ринку ресторанних послуг України за 2016 – 2017 р.р. (табл. 3.1).

Завдяки SWOT-аналізу можливо виявити слабкі та сильні сторони ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), проаналізувати

внутрішні та зовнішні чинники впливу на діяльність підприємств.

Таблиця 3.1

**SWOT-аналіз діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) за 2016–2017 pp. (авторське дослідження)**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>Зовнішнє середовище</div> <div>Внутрішнє</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>МОЖЛИВОСТІ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- швидке зростання ринку;</li> <li>- велика різноманітність кейтерингових послуг;</li> <li>- вихід на нові сегменти ринку;</li> <li>- нові напрями в розвитку кейтерингу;</li> <li>- мала кількість конкурентів;</li> <li>- швидка окупність інвестицій</li> </ul> | <p><b>ЗАГРОЗИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- соціально-політична нестабільність;</li> <li>- високий рівень інфляції;</li> <li>- зростання цін на енергоносії;</li> <li>- зростання цін на сировину;</li> <li>- зниження платоспроможного попиту населення;</li> <li>- конкуренти – підприємства ресторанного господарства усіх типів;</li> <li>- зміни потреб і смаків споживачів</li> </ul> |
| <p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- різноманітне меню;</li> <li>- сучасне обладнання;</li> <li>- кваліфікований персонал;</li> <li>- висока якість послуг;</li> <li>- мобільність організації і доставки;</li> <li>- широкий спектр розважальних заходів;</li> <li>- наявність матеріально-технічної та виробничої бази.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення страв у меню;</li> <li>- розширення меню до різних видів заходів;</li> <li>- розширення асортименту додаткових послуг;</li> <li>- розширення матеріально-технічної бази;</li> <li>- збільшення обсягу товарообороту;</li> </ul>                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення кваліфікації персоналу;</li> <li>- оновлення матеріально-технічної бази;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність програми забезпечення конкурентоспроможності;</li> <li>- нестача якісної, екологічно чистої сировини;</li> <li>- неефективна маркетингова політика;</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- використання планування розвитку діяльності;</li> <li>- налагодження маркетингових комунікацій;</li> <li>- пошук постачальників якісної сировини;</li> </ul>                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація виробничого процесу;</li> <li>- оптимізація витрат обігу;</li> <li>- оптимізація постачання;</li> <li>- розширення ринку збуту</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |

Щоб підприємства могли реалізувати свої сильні конкурентні переваги, їм необхідно перш за все укріпити позиції на ринку кейтерингових послуг, а потім розширити обсяг ринку, пропонуючи нові види послуг і урізноманітнене меню. Необхідно вибрати стратегію посилення та закріплення позиції на ринку. Для усунення слабких сторін і ліквідації загроз,

доцільно знайти засоби чи методи, які сприятимуть забезпеченню конкурентоспроможності підприємств на ринку кейтерингових послуг.

Авторкою запропоновано «Програму забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», метою якої є визначення стратегічних напрямів розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності та створено структурно-логічну схему її розробки (рис. 3.1).

Орієнтовна структура «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)» представлена в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Рекомендована структура «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)» (авторська розробка)**

| Розділ або підрозділ програми | Назва розділу або підрозділу програми                                                                                     |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | Вступ (актуальність, мета, основні завдання програми)                                                                     |
| Розділ 1                      | Сучасний стан і тенденції розвитку ринку кейтерингу на території України                                                  |
| Розділ 2                      | Стратегічні пріоритети розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)                                        |
| Розділ 3                      | Перспективи розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)                                                   |
| 3.1.                          | Чітко визначені межі сегментації ринку різних видів кейтерингу                                                            |
| 3.2.                          | Посилення ролі демократичного сегменту ринку кейтерингу                                                                   |
| 3.3.                          | Розвиток соціального та корпоративного кейтерингу                                                                         |
| 3.4.                          | Упровадження нетрадиційних форм обслуговування                                                                            |
| Розділ 4                      | Удосконалення методів і механізмів забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) |
| 4.1.                          | Забезпечення якості та культури обслуговування                                                                            |
| 4.2.                          | Кадрове забезпечення реалізації програми                                                                                  |
| 4.3.                          | Забезпечення розвитку бізнес-планування                                                                                   |
| 4.4.                          | Забезпечення інноваційного розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)                                    |
| 4.5.                          | Забезпечення інвестиційного розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)                                   |
| 4.6.                          | Забезпечення розвитку господарських зв'язків ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)                           |
| 4.7.                          | Конкурентна політика ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)                                                   |
| 4.8.                          | Підвищення соціально-економічної ефективності діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)               |
| Розділ 5                      | Ризики і загрози                                                                                                          |
| 5.1.                          | Ризики на різних етапах реалізації програми                                                                               |
| 5.2.                          | Загрози внутрішні й зовнішні                                                                                              |
| Розділ 6                      | Основні етапи реалізації програми із зазначенням термінів і виконавців                                                    |
| Розділ 7                      | Очікувані результати                                                                                                      |

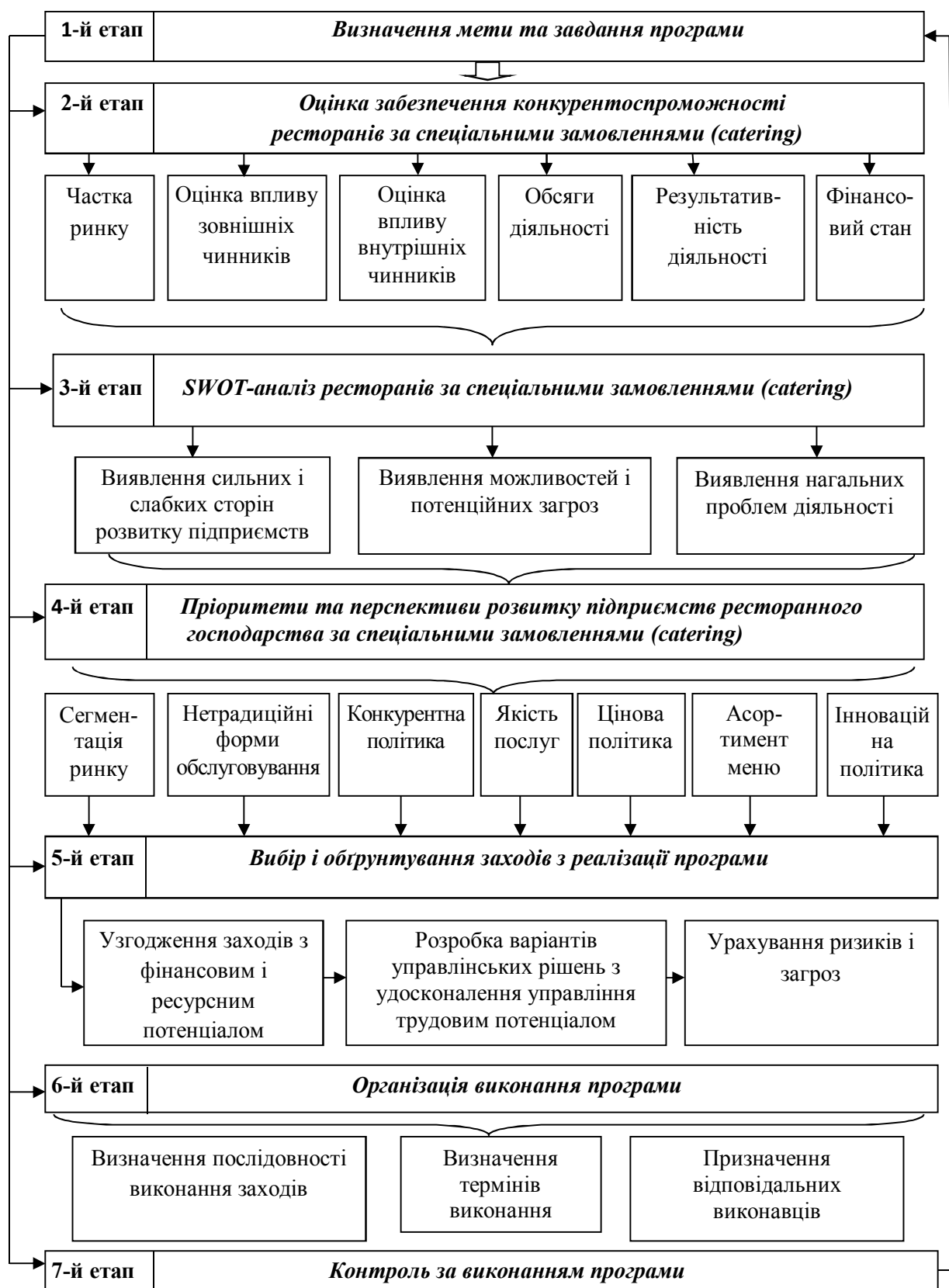


Рис. 3.1. Структурно-логічна схема розробки «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)» (авторська розробка)

З метою ефективної реалізації «Програми забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)» необхідно визначити готовність підприємств до змін. Ступінь прояву ознак, що характеризують готовність підприємств до використання програми забезпечення конкурентоспроможності, виявимо за допомогою методу Дельфі.

Спочатку визначаються експерти – керівники досліджуваних підприємств. Для оцінки готовності підприємств працювати за розробленою програмою визначається ступінь прояву тієї чи тієї ознаки за умови, що ця ознака:

«5» – повністю проявляється;

«4» – проявляється частково;

«3» – проявляється слабо;

«2» – зовсім не проявляється.

Загальна оцінка ступеня готовності підприємства являє собою середньозважений бал [116, с. 39], який можна розрахувати за формулою (3.1):

$$\bar{S} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n S_{ij}; \quad (3.1)$$

де  $S_{ij}$  – балова оцінка  $j$ -го експерта ступеня прояву  $i$ -ї ознаки;

$n$  – кількість експертів;

$m$  – кількість розглянутих ознак;

$k_i$  – коефіцієнт важливості  $i$ -ї ознаки, який визначається таким чином:

$$k_i = \begin{cases} 1 - \text{якщо } i - \text{та ознака найменш важлива;} \\ 2 - \text{якщо } i - \text{та ознака "важлива";} \\ 3 - \text{якщо } i - \text{та ознака "найбільш важлива"}. \end{cases}$$

На конкурентоспроможність підприємств прямо впливає попит. Попит – це потреба в певному товарі, яка забезпечується грошима. Потреба в товарі, яка не забезпечується платоспроможністю, не є попитом і не впливає на ринкову ситуацію.

Виокремлюють дві категорії чинників, вплив яких або стимулює, або знижує попит:

1. Об'єктивні чинники:

- розміри доходу населення й національного доходу;
- демографічні;
- вплив ринкового середовища;
- культурні.

2. Суб'єктивні чинники:

- психологічні основи побажань споживачів;
- звички споживачів;
- традиції;
- мода тощо [209].

Перелічені чинники суттєві для дослідження попиту на послуги підприємств ресторанного господарства та є зовнішніми щодо забезпечення конкурентоспроможності, проте необхідно врахувати вплив і внутрішніх чинників.

Визначимо ієрархію напрямів забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (рис. 3.2).

Принцип цієї ієрархії такий самий як ієрархії потреб А. Маслоу, тобто вона ґрунтується на принципі послідовності напрямів, які розміщуються в ієрархічному порядку. На нашу думку, якщо повністю сформований напрям одного рівня, суттєвим і необхідним стає інший напрям більш високого рівня. Тільки послідовне формування усіх напрямів сприяє конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.



Рис. 3.2. Ієрархія напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг (авторська розробка)

**Формування ефективного управління підприємством.** Ефективність управління підприємством визначають за такими показниками: оперативність роботи, надійність і оптимальність системи менеджменту. Оперативність роботи апарату управління відображає своєчасність виконання постанов, наказів і розпоряджень керівників і головних спеціалістів підприємства. Надійність системи менеджменту виявляється у безперервному її функціонуванні, яке забезпечує досягнення цілей виробництва. Оптимальність системи менеджменту характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації менеджменту, керованістю підприємства [116].

Удосконалення системи управління підприємством має відбуватися за такими основними напрямками:

- поліпшення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту та бізнес-процесів завдяки поліпшенню системи планування, обліку й контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості виготовленої продукції та послуг [109].

**Розвиток кадрового потенціалу.** Розвиток кадрового потенціалу є невід’ємною частиною забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. За твердженням С. С. Гринкевича, кадровий потенціал підприємства характеризується такими кількісними та якісними показниками [32]:

а) кількісні показники: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статевий склад; середній вік працівників; стаж роботи на підприємстві загалом і на певній посаді; укомплектованість підприємства кадрами (рівень заміщення посад) тощо;

б) якісні показники: індивідуально-кваліфікаційний потенціал кожного працівника (професійні характеристики); індивідуальні професійні характеристики (професійний досвід, соціально-психологічні особистості, конкурентоспроможність працівника); соціально-психологічні й організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура та цінності підприємства тощо.

До основних напрямів розвитку кадрового потенціалу слід зарахувати:

- 1) забезпечення підприємства кадрами;
- 2) забезпечення раціональної розстановки кадрів, їх професійно-кваліфікаційне зростання і можливі посадові підвищення, заміни тощо;
- 3) ефективне використання трудового потенціалу підприємств;
- 4) навчання, підготовку і перепідготовку працівників, їх просування по службі;
- 5) умови наймання на роботу, працю і систему оплати праці;
- 6) створення нормальних умов праці та відповідного

психологічного клімату; 7) мотивацію дотримання встановленого на підприємстві порядку і дисципліни; 8) забезпечення безпечних умов праці на підприємстві; 9) організацію профспілками та керівництвом підприємства відповідних зв'язків між представниками трудових колективів; 10) реалізацію соціальних функцій, пов'язаних із виробничою діяльністю підприємства [176].

**Організація технологічного процесу виробництва.** Процес перетворення сировини на готову продукцію називається технологічним. Для підприємств ресторанного господарства технологічний процес складається із таких стадій: приймання і зберігання сировини, обробка сировини і виробництво напівфабрикатів, виробництво готової продукції, реалізація готової продукції. На всіх стадіях технологічного процесу необхідно контролювати якість сировини, продукції, а також усіх технологічних процесів. Крім того, необхідно перш за все механізувати ручну працю та створити оптимальні умови для здійснення технологічного процесу.

**Забезпечення якісною сировиною.** Від якісної сировини залежить якість страв і здоров'я споживачів. Тому перш за все необхідно ретельно ставитися до вибору постачальника. Під час закупівлі сировини слід вимагати документи щодо якості та кількості. Кожна партія сировини повинна мати посвідчення про якість із зазначенням найменування підприємства-виробника, його адреси, нормативного документа, відповідно до якого вона виготовлена, найменування продукції, дати виготовлення, терміну придатності до споживання чи дати його закінчення, умов реалізації і зберігання, маси одиниці розфасування (упаковки) і ціни за одиницю розфасування або ваги продукції. Також підприємствам ресторанного господарства необхідно самим перевіряти якість сировини за органолептичними показниками. Під час виготовлення страв необхідно дотримуватись норм технологічних карт або рецептур.

**Якість процесу обслуговування згідно з різними напрямками кейтерингу.** Якість процесу обслуговування необхідно розглядати як

поєднання таких трьох складових:

- якість потенціалу (технічна якість);
- якість процесу (функціональна якість);
- якість культури (соціальна якість).

Якість потенціалу, або технічна якість, складається з критеріїв, що стосуються виробничого стану закладів ресторанного господарства, зокрема, це якість страв, якість оформлення залу тощо.

Функціональна якість – це якість процесу надання послуги харчування, у якому відбувається безпосередня взаємодія з персоналом.

Соціальна якість – це якість культури, яка формується поведінкою працівників закладу ресторанного господарства, їх ставленням до замовників кейтерингових послуг. Важливими критеріями соціальної якості є товариськість, чуйність і люб'язність персоналу [199].

**Логістика.** Логістика – це планування, організація і контроль за всіма видами діяльності з переміщення матеріального потоку від пункту закупівлі сировини до кінцевого пункту споживання. Забезпечення високого ступеня узгодженості дій з управління матеріальними потоками між службою постачання і службами виробництва та збуту є завданням логістичної організації підприємства загалом. Для забезпечення руху сировини чи продукту на підприємстві необхідно дотримуватися таких принципів:

- створювати оптимальний ланцюг руху продукції;
- ефективно використовувати транспортні засоби;
- ефективно використовувати торговельно-технологічне устаткування;
- скорочувати кількість операцій із продукцією.

Застосування реклами – необхідний процес у логістиці, адже реклама стимулює попит. Розрахунок результативності рекламних заходів залежить від дотримання спеціальних принципів вимірювання ефективності рекламування, таких як:

- 1) відбір конкретних і базових даних цільового рекламування;
- 2) поєднання та зіставлення методів вимірювання;

- 3) урахування стимулів і поведінки споживачів при здійсненні перевірки;
- 4) урахування одиничного та повторного рекламування (кратності);
- 5) уникання суперечок і упередженого ставлення;
- 6) ретельна перевірка результатів проведеного дослідження (точність, надійність);
- 7) публічне оголошення вибіркової аудиторії, її меж, кількості учасників.

**Ефективна соціальна політика.** Для успішної реалізації соціальної політики на підприємстві ресторанного господарства необхідно запровадити пільги та гарантії в рамках соціального захисту працівників (соціальне страхування за віком, з тимчасової втрати непрацездатності, безробіття тощо), які встановлені на державному або регіональному рівні. Необхідно надавати своїм працівникам і членам їх сімей додаткові пільги, які є елементами матеріального стимулювання, за рахунок надання з цією метою коштів із фондів соціального розвитку підприємства. Надання додаткових соціальних пільг і послуг, понад обов'язкові виплати, проводиться або з ініціативи адміністрації, яка втілює в життя принципи соціальної кадрової політики, або внаслідок тарифних угод між адміністрацією та радою трудового колективу (профспілкою), що є виразником інтересів працівників. Ці виплати є такими ж обов'язковими для виконання, як і ті, що надаються згідно з трудовим законодавством [209].

**Розширення ринку кейтерингових послуг.** Розширення ринку кейтерингових послуг необхідно здійснювати в таких напрямках діяльності підприємства:

- оптимізація портфеля замовлень;
- перегляд і оптимізувати ціноутворення;
- перегляд каналів продажу та їх оптимізація;
- оптимізація системи дистрибуції;
- сприяння зростанню ефективності продажу.

Ринок послуг необхідно розширювати для зміцнення, підвищення та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства – це сукупність послідовних дій керуючої підсистеми та сфер забезпечення (інформаційної, наукової, правової, нормативної, ресурсної), їх взаємовплив на керовані підсистеми (техніко-технологічну, соціально-трудова, організаційно-економічну та фінансово-інвестиційну складові) для досягнення конкурентоспроможності на ринку.

Таким чином, науково-методичні підходи до формування концептуальних засад забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), які на доповнення до вже діючих програм ґрунтуються на комплексному врахуванні консолідованих напрямів розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) і сприяють ефективному використанню ресурсів підприємств, забезпеченню якості продукції та наданих послуг, ефективності діяльності та управління персоналом, оптимізації цінової політики та підвищенню рівня життя населення.

Програма забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) має включати в себе такі стратегічні блоки:

- товарно-ринковий блок – сукупність стратегічних рішень, які визначають асортимент, номенклатуру, обсяг виробництва продукції (надання послуг), а також специфіку їх реалізації та питання з освоєння виробництва нової продукції або відмови від старої;
- ресурсно-ринковий блок, що складається із вибору номенклатури, обсягу та якості сировини і напівфабрикатів, які споживаються, і поведінки корпорації у сфері закупівель;
- технологічний блок – базовий варіант стратегії, що визначає практично всі види стратегій. Вибір технології визначає переважно всю подальшу діяльність підприємства на будь-якому етапі життєвого циклу;

- соціальний блок – сукупність рішень, що визначають вид і структуру колективу працівників корпорації, а також характер відносин із акціонерами;
- фінансово-інвестиційний блок – сукупність рішень, що визначають способи накопичення, залучення і витрат фінансових ресурсів;
- управлінський блок – сукупність рішень, що визначають характер управління підприємством у процесі реалізації обраної стратегії.

Формування і реалізацію визначених заходів у сучасних умовах можна спостерігати у вітчизняних фірмах і корпораціях. Топ-менеджмент переймає досвід іноземних компаній із упровадження систем управління якістю, покращення технологічної бази, поліпшення умов праці та мотивації для персоналу, а також створення позитивного іміджу серед споживачів продукції.

Отже, щоб ресторани за спеціальними замовленнями (catering) були конкурентоспроможними, необхідно розробляти дієві заходи для ефективності усіх процесів діяльності підприємств (менеджменту, управління персоналом, виробництва продукції, надання послуг тощо), які б відповідно до стратегічної мети сприяли реалізації прогнозних планів.

### **3.2. Організаційно-методичне забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)**

З метою прийняття рішень із забезпечення конкурентоспроможності підприємств, на нашу думку, необхідно створити модель процесів, які відбуваються на досліджуваному об'єкті. Це дасть змогу впорядкувати структуру діяльності та зрозуміти, яким чином зовнішні та внутрішні чинники впливають на діяльність підприємства. Метою моделювання є систематизація знань про підприємство та його бізнес-процеси в наочній графічній формі для того, щоб у подальшому ці процеси можна було аналізувати та вдосконалювати. Моделювання бізнес-процесів дозволяє

проаналізувати не тільки те, як працює підприємство загалом, як воно взаємодіє із зовнішніми організаціями, замовниками та постачальниками, але й те, як організована діяльність на кожному окремо взятому робочому місці [23].

Для моделювання процесів ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) використаємо методологію опису бізнес-процесів IDEF0.

Метод функціонального моделювання IDEF0 вважається класичним методом управління на основі процесів, базовим принципом якого є структуризація діяльності організації відповідно до її бізнес-процесів. Бізнес-модель відповідає таким вимогам:

- верхній рівень моделі відображає виключно контекст системи – взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем;
- нижній рівень описує основні види діяльності підприємства – тематично згруповані бізнес-процеси;
- подальша деталізація бізнес-процесів здійснюється за допомогою бізнес-функцій та елементарних бізнес-операцій, згрупованих за певними ознаками;
- опис елементарної бізнес-операції відбувається шляхом визначення алгоритму її виконання.

Метод використовується для моделювання штучних систем середньої складності [192].

З метою формування організаційно-методичного забезпечення у роботі запропоновано методичні підходи до розробки процесної моделі забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), в межах якої враховано декомпозицію процесів організації діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) з повним циклом обслуговування.

Враховуючи те, що одним із найбільш потужних інструментів моделювання бізнес-процесів є AllFusion Process Modeler (BPwin), використання цієї програми дозволить більш детально та чітко

продемонструвати процеси функціонування системи забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). Необхідно зазначити, що особливістю BPwin є можливість проведення функціональної декомпозиції та деталізації бізнес-процесів, які мають вхід (дані або об'єкти, що споживаються або змінюються процесом), вихід (основний результат діяльності процесу, кінцевий продукт), управління (стратегії й процедури, якими управляється процес) та механізми (ресурси, що необхідні для процесу).

За допомогою стандарту IDEF0 було побудовано контекстну діаграму, де по центру знаходиться функціональний блок головного завдання, який відображає мету моделі та сутність її побудови (рис. 3.3).

Відповідно до рис. 3.3 процесна модель забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) перетворює вхід (резюме, комерційна пропозиція, інформація про потенційного замовника, інформація про конкурентів і реклама) у вихід (звіти з продажу та прибутку, рівень конкурентоспроможності та ефективність діяльності персоналу) при наявності забезпечуючих складових управління, а саме на основі посадових інструкцій, внутрішніх стандартів підприємств, організація управління закупками, організація бухгалтерського обліку та програми забезпечення конкурентоспроможності, та за допомогою механізмів, які реалізуються через функціонування менеджера з персоналу, менеджера з продаж, шеф-кухаря, банкетного менеджера, технічного менеджера, офіціантів, бармена, водіїв, постачальників, бухгалтерії, керівництва та кадрової служби.

Процесна модель забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), яка отримана внаслідок декомпозиції контекстної діаграми відображає сукупність етапів процесу забезпечення конкурентоспроможності (рис. 3.5).

Далі доцільно буде отримані інтерфейси входу та виходу, управління і

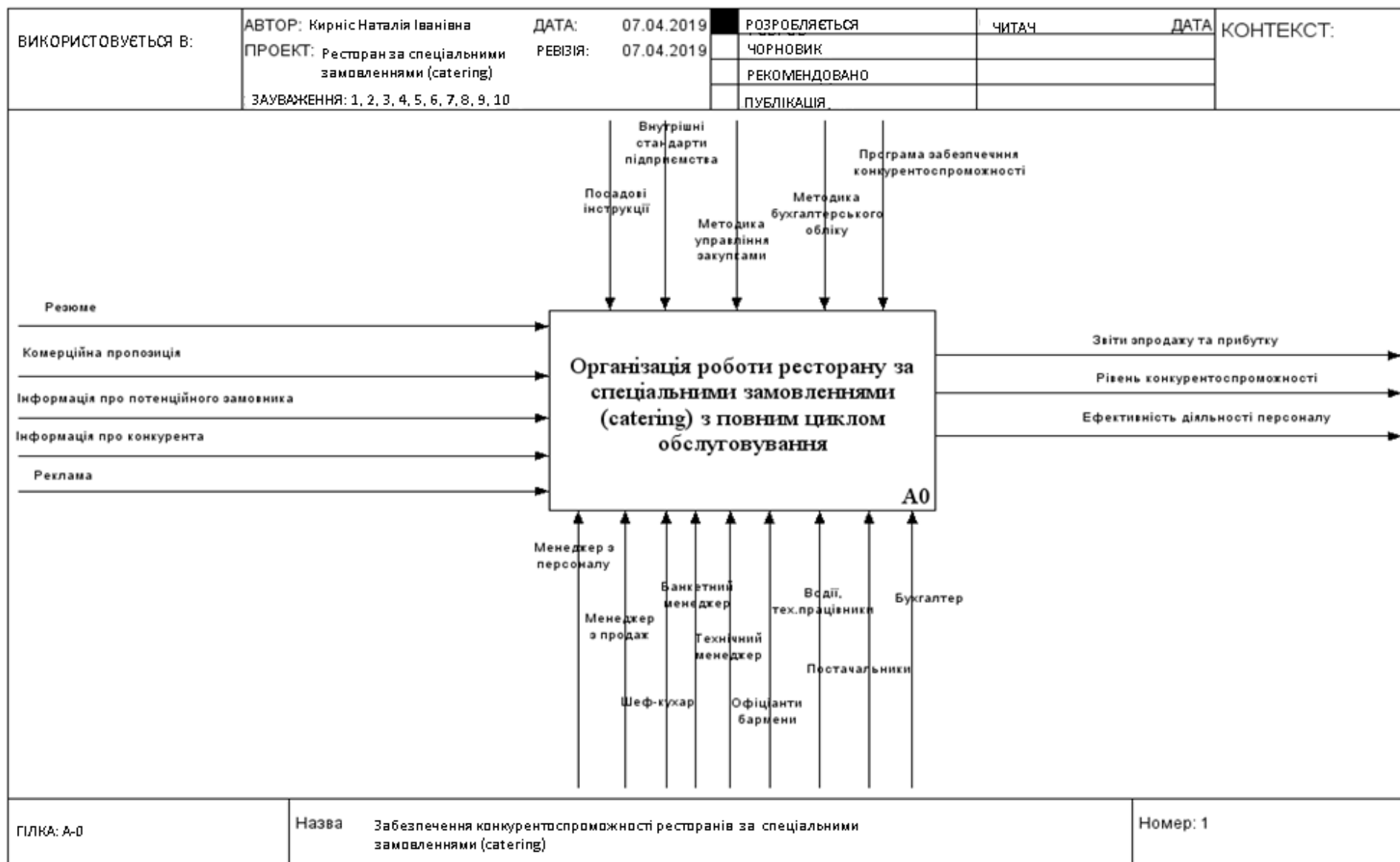


Рис. 3.3. Контекстна діаграма процесу «Організація роботи ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) з повним циклом обслуговування» (авторська розробка)

керуючого впливу «прив'язати» до підрозділів підприємств. На основі штатно-організаційної структури та посадових інструкцій ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) побудуємо організаційну структуру досліджуваного типу підприємства (рис. 3.4).

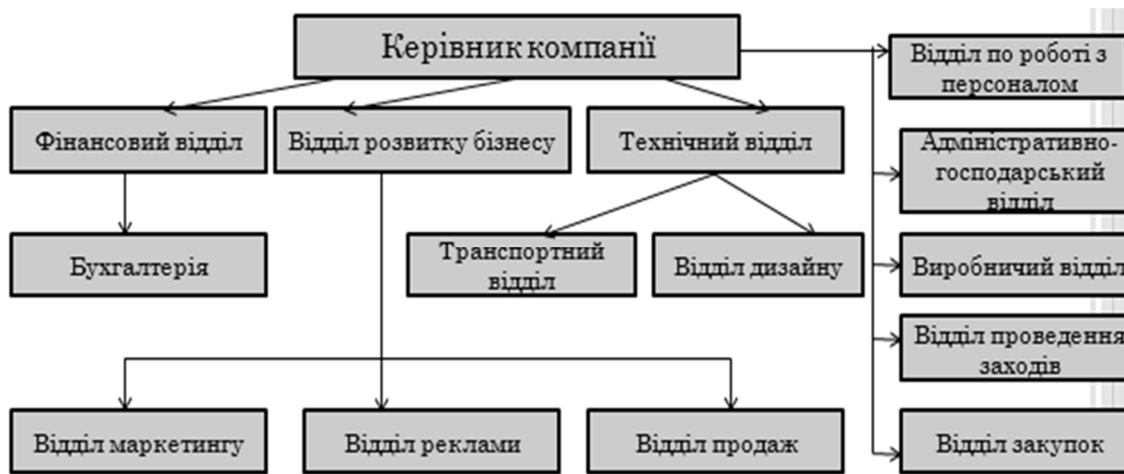


Рис. 3.4. Організаційна структура великої профільної кейтерингової компанії [139]

На діаграмі першого рівня декомпозиції бізнес-процесу «Організація роботи ресторану за спеціальними замовленнями (catering) з повним циклом обслуговування» було сформовано процеси. Відповідно до отриманої організаційної структури виокремлені наступні процеси: управління персоналом (A1), діяльність відділу із розвитку бізнесу (A2), виробнича діяльність (A3), робота відділу закупів (A4), діяльність відділу з проведення заходів (A5), діяльність технічного відділу (A6) і бухгалтерський облік (A7).

Для реалізації мети дослідження отримані інтерфейси входу та виходу, управління та керуючого впливу, поєднуємо з вищеперерахованими функціями ресторану за спеціальними замовленнями (catering). Результат цього моделювання у вигляді процесної моделі забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) відображено на рис. 3.5.

За методологією повного опису бізнес-процесів визначаємо перелік функцій кожного підрозділу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств (рис. 3.6).

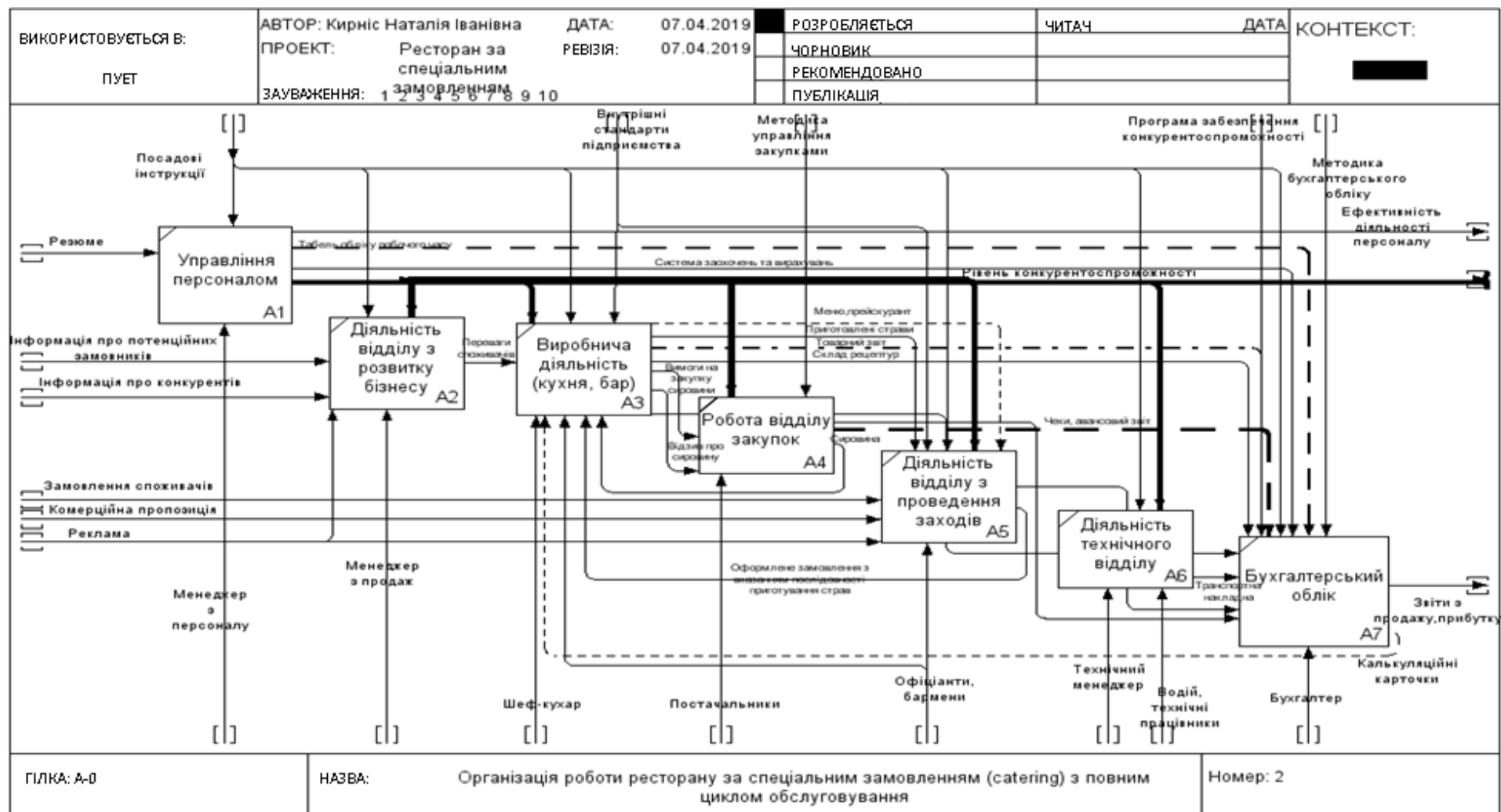


Рис. 3.5. Процесна модель забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) (авторська розробка)



Рис. 3.6. Перелік функцій із забезпечення конкурентоспроможності в кожному підрозділі ресторану за спеціальними замовленнями (catering) (авторська розробка)

Конкурентоспроможність ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) забезпечується у процесі їх діяльності, яка складається із сукупності бізнес-процесів, що виконуються у певній послідовності, створюючи цінність для споживачів. Виокремлення груп бізнес-процесів (основних, допоміжних, управлінських) важливе для підприємств ресторанного господарства, оскільки створює певні переваги в управлінні; сприяє задоволенню потреб споживачів на якісно новому рівні і внаслідок цього – зміні та оновленню існуючих бізнес-процесів, дає можливість уникати багатьох економічних ризиків тощо.

Згідно з авторським підходом забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) ґрунтується на розробці процесної моделі за допомогою функціонального моделювання IDEF0 та синергічному поєднанні бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства (основних, допоміжних, управлінських) і функцій управління (планування, організація, мотивація та контроль), що дозволяє визначати резерви ефективності діяльності, дієві механізми управління бізнес-процесами, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

### **3.3. Методичні підходи до вдосконалення стимулювання персоналу ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) у контексті забезпечення їх конкурентоспроможності**

Удосконалення системи стимулювання персоналу підприємств поєднується із розробкою оптимальної системи мотивації працівників, яка має індивідуальний характер для кожного підприємства з огляду на галузеву специфіку та специфіку функціонування окремого підприємства.

Специфіка структур мотиваційних систем підприємств різних галузей визначається такими чинниками:

- характером виробничого (технологічного і трудового) процесу, який обумовлює вимоги до персоналу галузі. Різновид робіт і функціональних

обов'язків визначають психофізіологічні характеристики працівників (включаючи тип мотивації), здатних виконувати цю роботу;

- існуючими ринковими умовами. Можливості підприємства у використанні методів і систем мотивації різні й залежать від попиту та пропозиції на продукцію, що виготовляється, і послуги, які надаються;

- створеною практикою формування систем мотивації на підприємствах галузі [195 ].

У процесі праці працівники ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) беруть участь у процесах виробництва, реалізації продукції й організації споживання продуктів харчування. Переважна частина працівників (кухарі, кондитери, пекарі й інші працівники виробництва), що зайняті безпосередньо переробкою або доробкою продуктів, створюють нову вартість і споживчу вартість у вигляді страв і кулінарних виробів. Результатом роботи працівників підприємств ресторанного господарства, пов'язаних із процесом реалізації й організації споживання готової кулінарної продукції й куплених товарів, є не створення нових матеріальних благ, а послуги з реалізації й організації споживання вже створених матеріальних цінностей, а також послуги з організації відпочинку й дозвілля відвідувачів. Тобто на підприємствах ресторанного господарства відбувається органічне поєднання продуктивної й непродуктивної праці.

Підприємствам цього типу притаманний значний обсяг трудових операцій, що безпосередньо пов'язані з обслуговуванням споживачів і потребують прямого контакту з ними, які важко піддаються механізації та автоматизації, що зумовлює високу частку витрат живої праці.

Кількість праці в процесі виробництва визначається особливостями організації роботи кожного підприємства. Так, на підприємствах, які працюють із напівфабрикатами, витрати праці на одиницю продукції є значно меншими, ніж на підприємствах, які працюють із сировиною. Співвідношення кількості різних видів праці залежить від форм обслуговування споживачів і типу підприємства (наприклад, при

самообслуговуванні для реалізації й організації споживання готової продукції потрібно менше праці, ніж під час обслуговування офіціантами) [18].

Для підприємств ресторанного господарства характерні різні види мотивацій, вони можуть бути як матеріальні, так і нематеріальні. Розглянемо основні види мотивацій, які найчастіше застосовують на підприємствах ресторанного господарства.

Наприклад, на підприємствах ресторанного господарства США основними методами стимулювання праці є:

підвищення заробітної плати працівникам залежно від їх кваліфікаційного рівня;

винагороди за якісно виконану роботу;

надбавки за дотримання трудової дисципліни;

створення для робітників компанії «центрів здоров'я» з відповідним устаткуванням;

надання фінансової допомоги особам, які мають дітей-інвалідів;

надання працівникам лікарняних послуг;

премії менеджерам підприємств за умови, що їх працею задоволені підрядні співробітники тощо [216].

Пропонуємо перелік видів матеріальної мотивації працівників підприємств ресторанного господарства (табл. 3.3).

*Таблиця 3.3*

### **Матеріальна мотивація працівників підприємств ресторанного господарства**

| Вид мотивації     | Характеристика мотивації                                                                                                                                                              | Переваги                                                                                     | Недоліки                                                                                                                                                        |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Просте заохочення | При простому заохоченні вводиться грошова винагорода за кожен проданий позицію чи отриману гривню: бонус 5 грн за кожний проданий десерт, бонус 30 грн за кожен додаткову пляшку вина | Тісний взаємозв'язок між певними діями і розміром винагороди. Більше продав – більше заробив | Персонал може застосовувати техніку тиску, щоб продати першими бонусні позиції і якомога більше. Неможливість завчасно розрахувати прибуток і витрати на бонуси |

| Вид мотивації                             | Характеристика мотивації                                                                                                                                                                                                                    | Переваги                                                                                                                                                           | Недоліки                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Винагорода за досягнення певної мети      | Персонал отримує певне завдання, що виражається в грошовому еквіваленті. Наприклад, продає понад 10 фірмових десертів, отримує винагороду 200 грн                                                                                           | Чітко поставлене завдання і завчасно відомий бонусний бюджет програми                                                                                              | Коли мета досягнута, добре працювати персоналу немає сенсу                                                                                                                                     |
| Колективні змагання                       | Колектив ділиться на групи і оцінюється груповий результат. Наприклад, зміна, яка продасть найбільше десертів, поділить бонус 600 грн або робітники кухні поділять бонус 1600 грн, виконавши показники по фудкосту за тиждень чи місяць     | Можливість прорахувати заздалегідь її максимальну вартість. Пробуджує дух змагання, який інколи більше мотивує, ніж грошовий приз                                  | Робітники з низькою працездатністю чи мотивацією та кваліфікацією можуть знизити показники всієї групи. І тоді працівники з високою кваліфікацією будуть незадоволені і відмовляться працювати |
| Встановлені рівні продуктивності          | Робітники отримують грошову винагороду в разі досягнення чітко поставленої мети. Наприклад, учасники отримують бонуси за перші 10 проданих пляшок вина в розмірі 800 грн; за продаж наступних 10 пляшок – 1600 грн; за 30 пляшок – 3000 грн | Можна значно підвищити продаж і зекономити на бонусах                                                                                                              | Персонал може розчаруватися, якщо не дотягне до наступної планки, хоча б однієї пляшки                                                                                                         |
| Нерегулярні бонуси                        | В цій системі заохочення бонуси виплачуються не регулярно за продуктивністю за показниками однієї зі змін, дня чи тижня                                                                                                                     | Можливо поновити деякі довготривалі програми і зробити мотиваційну систему більш привабливою                                                                       | Нерегулярні бонуси потягнуть за собою додаткові витрати і потрібні будуть додаткові організаційні зусилля                                                                                      |
| Винагороди за підсумками результативності | Нові завдання формуються на основі попередніх показників. Для ресторанного бізнесу цей метод не зовсім підходить, оскільки індустрія розваг дуже мінлива, а він передбачає довготермінові перспективи                                       | Бонуси доведеться виплачувати, лише за умови, якщо були додаткові продажі. Розмір винагороди не залежить від випадку і завчасно зрозумілі принципи його формування | Недоліки виявляються за умови погано сформульованої мети. Якщо мету легко досягти, то і продуктивність вона не збільшить                                                                       |

Джерело: сформовано автором на основі [187]

Важливим й суттєвим завданням є визначення способів матеріального та нематеріального стимулювання на підприємствах ресторанного господарства з урахуванням категорій персоналу (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Способи матеріального та нематеріального стимулювання на підприємствах ресторанного господарства з урахуванням категорій персоналу**

| Категорія працівників | Посада                                                                                                                                               | Запропонований метод мотивації                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технічні виконавці    | Допоміжний персонал: прибиральниці, мийники посуду, допоміжні працівники кухні                                                                       | Належна організація праці, повага, правильна тактика спілкування. Ставлення до працівників як до необхідного елементу технологічного процесу                                                                                      |
|                       | Торговельно-обслуговуючий персонал: бармени, офіціанти                                                                                               | Відсоток від загальної суми чеків, яка перевищує встановлений обсяг товарообороту. Бонуси за результатами атестації. Бонус за продаж ексклюзивних страв і напоїв                                                                  |
| Керівники             | Керівники вищого рівня управління: директор ресторану, керуючий рестораном. Керівники середнього рівня управління: адміністратори торговельного залу | Мотивація утримання: залучення до участі в капіталі. Можливість делегування повноважень перспективним працівникам. Можливість самостійно ухвалювати рішення. Встановлені додаткові вихідні після великих заходів з обслуговування |
| Фахівці               | Завідувач виробництва                                                                                                                                | Відрядження на спеціалізовані виставки                                                                                                                                                                                            |

Джерело: сформовано на основі [187]

Забезпечення ефективної мотивації праці має ґрунтуватися на виявленні, оцінці незадоволених потреб, формуванні заходів, спрямованих на їх задоволення, прогнозуванні адекватних дій, необхідних для максимально можливого та доцільного, тобто оптимального за певних умов задоволення потреб. Завдання вибору оптимального забезпечення ефективної мотивації

праці розглянемо як завдання визначення взаємної відповідності пріоритетів двох множин – чотиримірної множини мотиваційного профілю працівника та багатомірної множини мотиваційного профілю підприємства. Для кожної із пар значень «пріоритет зацікавленості (мотивованості) – ефективна мотиваційна пропозиція підприємства (мотиватор)» визначимо значення критерію відповідності.

Вибираємо простий критерій: якщо мотиватор (мотиваційна пропозиція підприємства) повністю або частково покриває потреби пріоритету зацікавленості (мотивованості) працівника, будемо вважати критерій виконаним, інакше – не виконаним. Відповідно присвоїмо критеріям значення 1 або 0 [195].

Щоб розробити оптимальний мотиваційний пакет для працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), необхідно перш за все поділити всіх працівників, які задіяні в організації кейтерингових послуг, за функціональними групами. Тому що кожна функціональна група відрізняється специфікою виконуваної роботи, рівнем оплати праці, кваліфікацією та відповідно має різні пріоритети зацікавленості (мотивованості). А підприємство, в свою чергу, зможе надати таким працівникам різні пропозиції (мотиватори).

В організації та реалізації кейтерингових послуг задіяні працівники на таких посадах: менеджер з продажу, банкетний менеджер, кухар, технічний менеджер, офіціант. У табл. 3.5 подана характеристика цих посад за виконуваними функціями.

Таблиця 3.5

**Характеристика персоналу ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) за функціональними обов'язками**

| Найменування посади | Характеристика функціональних обов'язків                                                                                          |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 2                                                                                                                                 |
| Менеджер з продажу  | Відповідає за процес залучення клієнтів, розробляє стандартні пакети послуг, шукає замовників, укладає договір на надання послуги |

| 1                  | 2                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Банкетний менеджер | Відповідає за увесь процес загалом, керує роботою обслуговуючого персоналу, взаємодіє з представником замовника зі всіх питань, які стосуються процесу обслуговування, регламенту подачі страв та інше. Виїздить на майданчик проведення заходу |
| Кухар              | Готує страви, відповідає за сервірування страв згідно з регламентом обслуговування заходу. Старший кухар виїздить на майданчик проведення заходу                                                                                                |
| Технічний менеджер | Відповідає за організацію навантажувально-розвантажувальних робіт на етапі заїзду і виїзду, несе відповідальність за все обладнання, яке використовується. Виїздить на майданчик проведення заходу                                              |
| Офіціант           | Накривання столів, сервірування столів, обслуговування гостей під час проведення заходу, прибирання брудного посуду                                                                                                                             |

Визначимо, які пріоритети матеріальної зацікавленості важливі для працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), та які мотиватори матеріального характеру можуть запропонувати підприємства цієї сфери діяльності (табл. 3.6, 3.7).

Таблиця 3.6

**Пріоритети матеріальної зацікавленості (мотивованості) працівника  
залежно від виконуваних ним функцій (сформована автором)**

|                    |                                                                  |                 |
|--------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Менеджер з продажу | Рівень заробітної плати та стабільність її виплати               | X <sub>1</sub>  |
|                    | Додатковий дохід на підприємстві, залучення до участі у капіталі | X <sub>2</sub>  |
| Банкетний менеджер | Рівень заробітної плати та стабільність її виплати               | X <sub>3</sub>  |
|                    | Додатковий дохід на підприємстві                                 | X <sub>4</sub>  |
| Кухар              | Рівень заробітної плати та стабільність її виплати               | X <sub>5</sub>  |
|                    | Доплата залежно від кваліфікаційного рівня                       | X <sub>6</sub>  |
| Технічний менеджер | Рівень заробітної плати та стабільність її виплати               | X <sub>7</sub>  |
|                    | Додатковий дохід на підприємстві                                 | X <sub>8</sub>  |
| Офіціант           | Рівень заробітної плати та стабільність її виплати               | X <sub>9</sub>  |
|                    | Додатковий дохід на підприємстві                                 | X <sub>10</sub> |

Таблиця 3.7

**Мотиваційні пропозиції підприємства матеріального характеру**  
(сформована автором)

|                                                                                                          |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Доплата до заробітної плати залежно від кваліфікаційного рівня                                           | Y <sub>1</sub>  |
| Надбавки за дотримання трудової дисципліни                                                               | Y <sub>2</sub>  |
| Винагороди за якісно виконану роботу                                                                     | Y <sub>3</sub>  |
| Премії менеджерам підприємства                                                                           | Y <sub>4</sub>  |
| Доплати до заробітної плати залежно від продуктивності праці працівників                                 | Y <sub>5</sub>  |
| Надбавки за стаж роботи                                                                                  | Y <sub>6</sub>  |
| Гарантована стабільна базова частина заробітної плати                                                    | Y <sub>7</sub>  |
| Доплати за наставництво                                                                                  | Y <sub>8</sub>  |
| Премія найшвидшому офіціанту                                                                             | Y <sub>9</sub>  |
| Премія кухарю, який створить нову страву, що відповідатиме в концепції заходу, і знизить її собівартість | Y <sub>10</sub> |
| Винагорода за досягнення певної мети                                                                     | Y <sub>11</sub> |

На підставі виявлених матеріальних пріоритетів і мотиваторів побудуємо матрицю відповідності (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Матриця відповідності мотиваційних пропозицій підприємства пріоритетам матеріальної зацікавленості (мотивованості) працівників**  
(сформована автором)

|                 | X <sub>1</sub> | X <sub>2</sub> | X <sub>3</sub> | X <sub>4</sub> | X <sub>5</sub> | X <sub>6</sub> | X <sub>7</sub> | X <sub>8</sub> | X <sub>9</sub> | X <sub>10</sub> |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| Y <sub>1</sub>  | 0              | 0              | 0              | 0              | 1              | 1              | 0              | 0              | 1              | 1               |
| Y <sub>2</sub>  | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 1              | 1              | 1              | 0               |
| Y <sub>3</sub>  | 1              | 0              | 1              | 1              | 0              | 0              | 1              | 1              | 1              | 0               |
| Y <sub>4</sub>  | 0              | 0              | 1              | 1              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0               |
| Y <sub>5</sub>  | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0               |
| Y <sub>6</sub>  | 0              | 0              | 0              | 0              | 1              | 0              | 0              | 0              | 0              | 1               |
| Y <sub>7</sub>  | 0              | 0              | 0              | 0              | 1              | 1              | 1              | 1              | 1              | 1               |
| Y <sub>8</sub>  | 0              | 0              | 0              | 0              | 1              | 1              | 0              | 0              | 0              | 0               |
| Y <sub>9</sub>  | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 1              | 1               |
| Y <sub>10</sub> | 0              | 0              | 0              | 0              | 1              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0               |
| Y <sub>11</sub> | 1              | 0              | 1              | 1              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0               |

З першого рядка табл. 3.8 видно, що мотиватор Y<sub>1</sub> (доплата до заробітної плати залежно від кваліфікаційного рівня) покриває позиції X<sub>5</sub>, X<sub>6</sub>,

$X_9$ ,  $X_{10}$  (див. табл. 3.6), покриває рівень заробітної плати та стабільність її виплати, доплату за кваліфікаційний рівень для таких працівників, як кухар та офіціант. Всі інші позиції ця мотиваційна пропозиція не покриває. Мотиватор  $Y_2$  (надбавки за дотримання трудової дисципліни) покриває позиції  $X_7$ – $X_9$  для таких працівників, як технічний менеджер та офіціант. Мотиватор  $Y_3$  (винагороди за якісно виконану роботу) покриває такі види матеріальної зацікавленості, як додатковий дохід на підприємстві, премії менеджерам, стабільна заробітна плата. Мотиватор  $Y_4$  (премії менеджерам) задовольняє потреби для банкетного менеджера. Мотиватор  $Y_6$  (надбавки за стаж роботи) задовольняє такі позиції, як  $X_5$  та  $X_{10}$ . Мотиватор  $Y_7$  (гарантована стабільна заробітна плата) покриває потреби у виплатах базової заробітної плати та зарплати залежно від кваліфікаційного рівня для кухаря, технічного менеджера та офіціанта. Мотиватор  $Y_9$  (премія найшвидшому офіціанту) покриває всі позиції матеріальних потреб для офіціанта. Мотиватор  $Y_{11}$  (винагорода за досягнення певної мети) покриває потреби менеджерів, банкетного та технічного.

На підставі побудованої матриці виокремлюємо ефективні мотиваційні пропозиції для кожної групи працівників, які поділені за функціональними обов'язками (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

**Ефективні мотиваційні пропозиції підприємства для працівників,  
поділених за функціональними обов'язками (сформована автором)**

|                    |                                                                |
|--------------------|----------------------------------------------------------------|
| Менеджер з продажу | Винагороди за якісно виконану роботу                           |
|                    | Винагорода за досягнення певної мети                           |
| Банкетний менеджер | Премії менеджерам підприємства                                 |
|                    | Винагороди за якісно виконану роботу                           |
|                    | Винагорода за досягнення певної мети                           |
| Кухар              | Доплата до заробітної плати залежно від кваліфікаційного рівня |
|                    | Надбавки за стаж роботи                                        |
|                    | Гарантована стабільна базова частина заробітної плати          |

## Продовження табл.3.9

|                    |                                                                                                        |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кухар              | Доплати за наставництво                                                                                |
|                    | Премія кухарю, який створить нову страву, що відповідатиме концепції заходу, і знизить її собівартість |
| Технічний менеджер | Надбавки за дотримання трудової дисципліни                                                             |
|                    | Винагороди за якісно виконану роботу                                                                   |
|                    | Гарантована стабільна базова частина заробітної плати                                                  |
| Офіціант           | Надбавки за дотримання трудової дисципліни                                                             |
|                    | Винагороди за якісно виконану роботу                                                                   |
|                    | Надбавки за стаж роботи                                                                                |
|                    | Премія найшвидшому офіціанту                                                                           |
|                    | Гарантована стабільна базова частина заробітної плати                                                  |

Наступний етап діяльності полягає у визначенні матеріальних немонетарних пропозицій підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) і матеріальної зацікавленості працівників цих підприємств (табл. 3.10, 3.11).

Таблиця 3.10

**Пріоритети матеріальної зацікавленості (мотивованості) працівників немонетарного характеру залежно від функцій, виконуваних працівником (сформована автором)**

|                    |                                                            |                 |
|--------------------|------------------------------------------------------------|-----------------|
| Менеджер з продажу | Можливість кар'єрного зростання                            | X <sub>11</sub> |
|                    | Участь у семінарах, конференціях                           | X <sub>12</sub> |
| Банкетний менеджер | Можливість кар'єрного зростання                            | X <sub>13</sub> |
|                    | Гнучкий графік роботи                                      | X <sub>14</sub> |
| Кухар              | Можливість для навчання                                    | X <sub>15</sub> |
|                    | Додатковий соціальний захист                               | X <sub>16</sub> |
|                    | Відрядження для обміну досвідом, в тому числі й закордонні | X <sub>17</sub> |
|                    | Участь у майстер-класах відомих кухарів                    | X <sub>18</sub> |
|                    | Відвідування виставок кухонного обладнання                 | X <sub>19</sub> |
| Технічний менеджер | Відвідування виставок кейтерингового обладнання            | X <sub>20</sub> |
|                    | Гнучкий графік роботи                                      | X <sub>21</sub> |
| Офіціант           | Можливість для навчання                                    | X <sub>22</sub> |
|                    | Вигідні умови праці                                        | X <sub>23</sub> |
|                    | Додатковий соціальний захист                               | X <sub>24</sub> |

**Матеріальні немонетарні мотиваційні пропозиції підприємства**  
(сформована автором)

|                                                                                    |          |
|------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Надання житла немісцевим працівникам                                               | $Y_{12}$ |
| Безкоштовні обіди                                                                  | $Y_{13}$ |
| Пільги молодим спеціалістам                                                        | $Y_{14}$ |
| Погашення витрат на оздоровлення (часткове або повне)                              | $Y_{15}$ |
| Альтернативне медичне страхування                                                  | $Y_{16}$ |
| Альтернативний пенсійний фонд                                                      | $Y_{17}$ |
| Надання працівникам медичних послуг                                                | $Y_{18}$ |
| Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах | $Y_{19}$ |
| Стажування на курсах                                                               | $Y_{20}$ |
| Додаткова відпустка                                                                | $Y_{21}$ |
| Вільні дні                                                                         | $Y_{22}$ |

На основі даних табл. 3.10 та 3.11 побудуємо матрицю відповідності матеріально-немонетарних мотиваційних пропозицій підприємств ресторанного господарства пріоритетам зацікавленості працівників, які беруть участь у кейтеринговому обслуговуванні (табл. 3.12).

Пропозиції  $Y_{12}$  та  $Y_{13}$  (надання житла та безкоштовні обіди) покривають зацікавленість у додатковому соціальному захисті та вигідних умовах праці для такої категорії працівників, як офіціанти. Пропозиція  $Y_{14}$  (пільги молодим спеціалістам) покриває зацікавленість у можливостях кар'єрного росту та додатковому соціальному захисті для банкетного менеджера, кухаря та офіціанта. Пропозиції  $Y_{16}$ – $Y_{18}$  (альтернативні медичне страхування та пенсійний фонд, надання працівникам медичних послуг) покривають зацікавленість у додатковому соціальному захисті кухаря та офіціанта. Пропозиція  $Y_{19}$  (погашення витрат за навчання) покриває позиції: можливість кар'єрного зростання для менеджера з продажу, можливість навчання для кухаря та офіціанта. Пропозиція  $Y_{20}$  (стажування на курсах) покриває пріоритети зацікавленості в участі у семінарах, майстер-класах, виставках, закордонних відрядженнях з обміну досвідом для менеджера з продажу, кухаря та технічного менеджера. Пропозиції  $Y_{21}$ – $Y_{22}$  (додаткова відпустка та

вільні дні) задовольняють зацікавленість банкетного та технічного менеджерів у гнучкому графіку роботи.

Таблиця 3.12

**Матриця відповідності матеріальних пропозицій підприємства  
немонетарного характеру зацікавленості (мотивованості) працівників  
(сформована автором)**

|                 | X <sub>11</sub> | X <sub>12</sub> | X <sub>13</sub> | X <sub>14</sub> | X <sub>15</sub> | X <sub>16</sub> | X <sub>17</sub> | X <sub>18</sub> | X <sub>19</sub> | X <sub>20</sub> | X <sub>21</sub> | X <sub>22</sub> | X <sub>23</sub> | X <sub>24</sub> |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Y <sub>12</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 1               |
| Y <sub>13</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 1               |
| Y <sub>14</sub> | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               |
| Y <sub>15</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Y <sub>16</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               |
| Y <sub>17</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               |
| Y <sub>18</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               |
| Y <sub>19</sub> | 1               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               |
| Y <sub>20</sub> | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 1               | 1               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Y <sub>21</sub> | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               |
| Y <sub>22</sub> | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               |

У табл. 3.13 сформовано ефективні складові мотиваційних пропозицій немонетарного характеру підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) для працівників, поділених за функціональними обов'язками.

Таблиця 3.13

**Ефективні складові мотиваційних пропозицій підприємства  
немонетарного характеру для працівників, поділених за  
функціональними обов'язками (сформована автором)**

|                    |                                                                                    |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Менеджер з продажу | Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах |
| Банкетний менеджер | Пільги молодим спеціалістам                                                        |
|                    | Додаткова відпустка                                                                |
|                    | Вільні дні                                                                         |
| Кухар              | Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах |
|                    | Пільги молодим спеціалістам                                                        |
|                    | Альтернативне медичне страхування                                                  |
|                    | Стажування на курсах                                                               |
|                    | Альтернативний пенсійний фонд                                                      |
|                    | Надання працівникам медичних послуг                                                |

|                    |                                                                                    |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Технічний менеджер | Стажування на курсах                                                               |
|                    | Додаткова відпустка                                                                |
|                    | Вільні дні                                                                         |
| Офіціант           | Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах |
|                    | Надання житла немісцевим працівникам                                               |
|                    | Безкоштовні обіди                                                                  |
|                    | Пільги молодим спеціалістам                                                        |
|                    | Альтернативне медичне страхування                                                  |
|                    | Альтернативний пенсійний фонд                                                      |
|                    | Надання працівникам медичних послуг                                                |

Проведемо дослідження відповідності мотиваційних пропозицій нематеріального характеру підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) пріоритетам нематеріальної мотивації працівників (табл. 3.14, 3.15).

Для кожної групи працівників властиві свої пріоритети зацікавленості нематеріального характеру. Для менеджерів характерне визнання та отримання статусу більших повноважень, для працівників нижчих ланок – комфортні умови для праці та відпочинку.

Таблиця 3.14

**Пріоритети зацікавленості (мотивованості) нематеріального характеру залежно від функцій, виконуваних працівником (сформована автором)**

|                    |                                                              |                 |
|--------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------|
| Менеджер з продажу | Індивідуалізація статусу на підприємстві                     | X <sub>25</sub> |
|                    | Бажання отримати визнання за досягнення успіху               | X <sub>26</sub> |
|                    | Умови для відпочинку                                         | X <sub>27</sub> |
| Банкетний менеджер | Відчуття значимості для колег і керівництва                  | X <sub>28</sub> |
|                    | Можливість самостійного ухвалення рішення                    | X <sub>29</sub> |
|                    | Можливість делегування повноважень перспективним працівникам | X <sub>30</sub> |
|                    | Професійні тренінги                                          | X <sub>31</sub> |
|                    | Додаткові вихідні                                            | X <sub>32</sub> |

Продовження табл. 3.14

|                    |                                           |                 |
|--------------------|-------------------------------------------|-----------------|
| Кухар              | Комфортні умови праці                     | X <sub>33</sub> |
|                    | Можливість проявити себе на роботі        | X <sub>34</sub> |
|                    | Механізація технологічних операцій        | X <sub>35</sub> |
|                    | Наявність душової kabіни та роздягальні   | X <sub>36</sub> |
|                    | Умови для відпочинку                      | X <sub>37</sub> |
| Технічний менеджер | Можливість самостійного ухвалення рішення | X <sub>38</sub> |
|                    | Умови для відпочинку                      | X <sub>39</sub> |
| Офіціант           | Комфортні умови праці                     | X <sub>40</sub> |
|                    | Додаткові вихідні                         | X <sub>41</sub> |
|                    | Наявність душової kabіни та роздягальні   | X <sub>42</sub> |
|                    | Умови для відпочинку                      | X <sub>43</sub> |
|                    | Бажання проявити себе на роботі           | X <sub>44</sub> |
|                    | Відчуття корисності та значимості         | X <sub>45</sub> |

Таблиця 3.15

**Мотиваційні пропозиції підприємства нематеріального характеру**  
(сформована автором)

|                                                                   |                 |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Гарантоване кар'єрне зростання за результатами періодичної оцінки | Y <sub>23</sub> |
| Звання «Кращий кухар»                                             | Y <sub>24</sub> |
| Присвоєння вищої категорії (кухарям, офіціантам)                  | Y <sub>25</sub> |
| Звання «Кращий працівник»                                         | Y <sub>26</sub> |
| Звання «Кращий організатор»                                       | Y <sub>27</sub> |
| Звання «Кращий менеджер»                                          | Y <sub>28</sub> |
| Звання «Кращий офіціант»                                          | Y <sub>29</sub> |
| Організація корпоративів для співробітників                       | Y <sub>30</sub> |
| Спортивні заходи, спільний відпочинок                             | Y <sub>31</sub> |
| Нове обладнання                                                   | Y <sub>32</sub> |
| Розбірні душова kabіна та роздягальня                             | Y <sub>33</sub> |

На основі табл. 3.14 та 3.15 побудовано матрицю, яка характеризує відповідність мотиваційних пропозицій підприємства нематеріальній мотивованості працівників табл. 3.16.

Таблиця 3.16

**Матриця відповідності мотиваційних пропозицій підприємства  
нематеріального характеру мотивованості працівників  
(сформована автором)**

|                 | X <sub>25</sub> | X <sub>26</sub> | X <sub>27</sub> | X <sub>28</sub> | X <sub>29</sub> | X <sub>30</sub> | X <sub>31</sub> | X <sub>32</sub> | X <sub>33</sub> | X <sub>34</sub> | X <sub>35</sub> | X <sub>36</sub> | X <sub>37</sub> | X <sub>38</sub> | X <sub>39</sub> | X <sub>40</sub> | X <sub>41</sub> | X <sub>42</sub> | X <sub>43</sub> | X <sub>44</sub> | X <sub>45</sub> |
|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Y <sub>23</sub> | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Y <sub>24</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Y <sub>25</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Y <sub>26</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Y <sub>27</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Y <sub>28</sub> | 0               | 1               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Y <sub>29</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               |
| Y <sub>30</sub> | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Y <sub>31</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               |
| Y <sub>32</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Y <sub>33</sub> | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 1               | 0               | 0               | 0               |

Пропозиція Y<sub>23</sub> (гарантоване кар'єрне зростання за результатами періодичної оцінки) покриває пріоритети в індивідуалізації статусу та можливості самостійно ухвалювати рішення технічного менеджера та менеджера з продажу.

Пропозиції Y<sub>26</sub>–Y<sub>29</sub> (звання «Кращий кухар», «Кращий офіціант», «Кращий організатор», «Кращий менеджер») задовольняють пріоритети у таких бажаннях працівників, як отримання визнання, відчуття значимості для колег і керівництва, можливості делегування повноважень, можливості проявити себе, можливості самостійного ухвалення рішень для різних груп працівників. Пропозиції Y<sub>30</sub>, Y<sub>31</sub> (організація корпоративів для співробітників; спортивні заходи, спільний відпочинок) покривають пріоритети в умовах відпочинку для всіх груп працівників. Пропозиції Y<sub>32</sub> і Y<sub>33</sub> (нове обладнання на підприємстві, розбірні духова кабіна та роздягальня) покривають потреби

у комфортних умовах праці та можливості прийняти душ і перевдягатися для кухаря та для офіціанта.

Виокремимо такі ефективні мотиваційні пропозиції нематеріального характеру, які може запропонувати підприємство працівникам (табл. 3.17).

*Таблиця 3.17*

**Ефективні мотиваційні пропозиції підприємства нематеріального характеру для працівників, поділених за функціональними обов'язками**  
(сформована автором)

|                    |                                                                   |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Менеджер з продажу | Гарантоване кар'єрне зростання за результатами періодичної оцінки |
|                    | Звання «Кращий менеджер»                                          |
|                    | Організація корпоративів для співробітників                       |
| Банкетний менеджер | Звання «Кращий менеджер»                                          |
|                    | Звання «Кращий організатор»                                       |
| Кухар              | Нове обладнання                                                   |
|                    | Звання «Кращий кухар»                                             |
|                    | Розбірні душова кабіна та роздягальня                             |
|                    | Спортивні заходи, спільний відпочинок                             |
| Технічний менеджер | Гарантоване кар'єрне зростання за результатами періодичної оцінки |
|                    | Звання «Кращий працівник»                                         |
|                    | Спортивні заходи, спільний відпочинок                             |
| Офіціант           | Розбірні душова кабіна та роздягальня                             |
|                    | Спортивні заходи, спільний відпочинок                             |
|                    | Звання «Кращий офіціант»                                          |

Розроблено складові мотиваційних пакетів для різних груп працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) представлені в табл. 3.18.

**Складові мотиваційних пакетів для різних груп працівників  
залежно від їх функціональних обов'язків на підприємствах  
ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering)  
(сформована автором)**

| Назва посади       | Пріоритети зацікавленості працівника у праці на певному підприємстві                                                                                                                                             | Складові мотиваційного пакета      |                                                                                                                                                      |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                  | 2                                                                                                                                                                                                                | 3                                  | 4                                                                                                                                                    |
| Менеджер з продажу | - Рівень заробітної плати та стабільність її виплати;<br>- додатковий дохід на підприємстві, залучення до участі у капіталі                                                                                      | Матеріальні грошові мотиватори     | - Винагороди за якісно виконану роботу;<br>- винагорода за досягнення певної мети                                                                    |
|                    | - Можливість кар'єрного зростання;<br>- участь у семінарах, конференціях                                                                                                                                         | Матеріальні немонетарні мотиватори | - Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах                                                                 |
|                    | - Індивідуалізація статусу на підприємстві;<br>- бажання отримати визнання за досягнення успіху;<br>- умови для відпочинку                                                                                       | Нематеріальні мотиватори           | - Гарантоване кар'єрне зростання за результатами періодичної оцінки;<br>- звання «Кращий менеджер»;<br>- організація корпоративів для співробітників |
| Банкетний менеджер | - Рівень заробітної плати та стабільність її виплати;<br>- додатковий дохід на підприємстві                                                                                                                      | Матеріальні грошові мотиватори     | - Премії менеджерам підприємства;<br>- винагороди за якісно виконану роботу;<br>- винагорода за досягнення певної мети                               |
|                    | - Можливість кар'єрного зростання;<br>- гнучкий графік роботи                                                                                                                                                    | Матеріальні немонетарні мотиватори | - Пільги молодим спеціалістам;<br>- додаткова відпустка;<br>- вільні дні                                                                             |
|                    | - Відчуття значимості у колег і керівництва;<br>- можливість самостійного ухвалення рішення;<br>- можливість делегування повноважень перспективним працівникам;<br>- професійні тренінги;<br>- додаткові вихідні | Нематеріальні мотиватори           | - Звання «Кращий менеджер»;<br>- звання «Кращий організатор»                                                                                         |

| 1                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                  | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Кухар              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень заробітної плати та стабільність її виплати;</li> <li>- доплата залежно від кваліфікаційного рівня</li> </ul>                                                                                                                                          | Матеріальні грошові мотиватори     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення заробітної плати залежно від кваліфікаційного рівня;</li> <li>- надбавки за стаж роботи;</li> <li>- гарантована стабільна базова частина заробітної плати;</li> <li>- доплати за наставництво;</li> <li>- премія кухарю, який створить нову страву, яка відповідатиме концепції заходу, і знизить її собівартість</li> </ul> |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість для навчання;</li> <li>- додатковий соціальний захист;</li> <li>- відрядження для обміну досвідом, в тому числі й закордонні;</li> <li>- участь в майстер-класах відомих кухарів;</li> <li>- відвідування виставок кухонного обладнання</li> </ul> | Матеріальні немонетарні мотиватори | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах;</li> <li>- пільги молодим спеціалістам;</li> <li>- альтернативне медичне страхування;</li> <li>- стажування на курсах;</li> <li>- альтернативний пенсійний фонд;</li> <li>- надання працівникам медичних послуг</li> </ul>                          |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комфортні умови праці;</li> <li>- можливість проявити себе на роботі;</li> <li>- механізація технологічних операцій;</li> <li>- наявність душової kabіни та роздягальні;</li> <li>- умови для відпочинку</li> </ul>                                           | Нематеріальні мотиватори           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Нове обладнання;</li> <li>- звання «Кращий кухар»;</li> <li>- розбірні душова kabіна та роздягальня;</li> <li>- спортивні заходи, спільний відпочинок</li> </ul>                                                                                                                                                                        |
| Технічний менеджер | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень заробітної плати та стабільність її виплати;</li> <li>- додатковий дохід на підприємстві</li> </ul>                                                                                                                                                    | Матеріальні грошові мотиватори     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Надбавки за дотримання трудової дисципліни;</li> <li>- винагороди за якісно виконану роботу;</li> <li>- гарантована стабільна базова частина заробітної плати</li> </ul>                                                                                                                                                                |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Відвідування виставок кейтерингового обладнання;</li> <li>- гнучкий графік роботи</li> </ul>                                                                                                                                                                  | Матеріальні немонетарні мотиватори | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стажування на курсах;</li> <li>- додаткова відпустка;</li> <li>- вільні дні</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Умови для відпочинку;</li> <li>- можливість самостійного ухвалення рішення</li> </ul>                                                                                                                                                                         | Нематеріальні мотиватори           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Гарантоване кар'єрне зростання за результатами періодичної оцінки;</li> <li>- звання «Кращий працівник»;</li> <li>- спортивні заходи, спільний відпочинок</li> </ul>                                                                                                                                                                    |

| 1        | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3                                  | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Офіціант | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Рівень заробітної плати та стабільність її виплати;</li> <li>- додатковий дохід на підприємстві</li> </ul>                                                                                                                                    | Матеріальні грошові мотиватори     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення заробітної плати залежно від кваліфікаційного рівня;</li> <li>- надбавки за дотримання трудової дисципліни;</li> <li>- винагороди за якісно виконану роботу;</li> <li>- надбавки за стаж роботи;</li> <li>- премія найшвидшому офіціанту;</li> <li>- гарантована стабільна базова частина заробітної плати</li> </ul>                             |
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Можливість для навчання;</li> <li>- вигідні умови праці;</li> <li>- додатковий соціальний захист</li> </ul>                                                                                                                                   | Матеріальні немонетарні мотиватори | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Погашення витрат на навчання (повне або часткове) у профільних навчальних закладах;</li> <li>- надання житла немісцевим працівникам;</li> <li>- безкоштовні обіди;</li> <li>- пільги молодим спеціалістам;</li> <li>- альтернативне медичне страхування;</li> <li>- альтернативний пенсійний фонд;</li> <li>- надання працівникам медичних послуг</li> </ul> |
|          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Комфортні умови праці;</li> <li>- додаткові вихідні;</li> <li>- наявність душевої кабіни та роздягальні;</li> <li>- умови для відпочинку;</li> <li>- бажання проявити себе на роботі;</li> <li>- відчуття корисності та значимості</li> </ul> | Нематеріальні мотиватори           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Розбірні душева кабіна та роздягальня;</li> <li>- спортивні заходи, спільний відпочинок;</li> <li>- звання «Кращий офіціант»</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      |

Автор запропонував методичні підходи до вдосконалення стимулювання працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), які на відміну від існуючих орієнтовані на формування конкурентоспроможного персоналу зі стійкою мотиваційною спрямованістю, за рахунок створення мотиваційних пакетів для різних груп працівників в залежності від їх функціональних обов'язків, що сприятиме реалізації потреб працівників, підвищенню ефективності діяльності, якості трудового життя та формуванню стратегічних цілей підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності на ринку кейтерингових послуг.

### Висновки до розділу 3

З огляду на умови ринкових трансформаційних змін, розвитку конкурентних відносин, визначено концептуальні підходи до забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), оскільки конкурентоспроможність підприємств – засіб зміцнення позицій національної економіки та розв’язання соціальних проблем.

У рамках виконання вищезазначеної місії запропонована «Програма забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», структура якої складається зі вступу і семи розділів:

Вступ (актуальність, мета, основні завдання програми).

1. Сучасний стан і тенденції розвитку ринку кейтерингу на території України.

2. Стратегічні пріоритети розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

3. Перспективи розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

4. Удосконалення методів і механізмів забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

5. Ризики і загрози.

6. Основні етапи реалізації програми за вказаними термінами та виконавцями.

7. Очікувані результати.

Задля реалізації Програми визначено мету та етапи її досягнення. Також встановлено ієрархію напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг: ефективне управління підприємством, розвиток кадрового потенціалу, організація технологічного процесу виробництва, забезпечення якісною сировиною, якість процесу обслуговування згідно з різними напрямками кейтерингу, логістика, ефективна соціальна політика, розширення ринку

кейтерингових послуг. Ця ієрархія, як і ієрархія потреб А. Маслоу, ґрунтується на принципі послідовності напрямів, які розміщуються в ієрархічному порядку. Вважаємо, що якщо повністю сформований напрям одного рівня, то суттєвим і необхідним стає інший напрям, більш високого рівня. Тільки послідовне формування усіх напрямів сприяє конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

Зауважимо, що науково-методичні підходи до формування концептуальних засад забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), які на доповнення до вже діючих програм ґрунтуються на комплексному врахуванні консолідованих напрямів розвитку, визначених «Програмою забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», та сприяють ефективному використанню ресурсів підприємств, забезпеченню якості продукції та наданих послуг, ефективності діяльності, ефективності управління персоналом, оптимізації цінової політики та підвищенню рівня життя населення.

Вважаємо, що «Програма забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)» має включати такі стратегічні блоки:

- товарно-ринковий;
- ресурсно-ринковий;
- технологічний;
- соціальний;
- фінансово-інвестиційний;
- управлінський.

З метою реалізації теми дисертації сформовано процесну модель забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), в рамках якої створена контекстна діаграма процесу та діаграма першого рівня декомпозиції процесу

«Організація роботи ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) з повним циклом обслуговування».

Моделювання бізнес-процесів (основних, допоміжних, управлінських) дозволяє аналізувати роботу підприємства загалом, його взаємодію з іншими, організацію діяльності на кожному робочому місці. За методологією «повного» опису бізнес-процесів визначено перелік функцій кожного підрозділу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У дисертації розроблено комплексний підхід до ефективності діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), який ґрунтується на синергічному поєднанні бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства (основних, допоміжних, управлінських) і функцій управління (планування, організації, мотивації та контролю), завдяки чому можливо визначати дієві механізми управління бізнес-процесами, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) відіграє стимулювання персоналу. Формування методичних підходів до вдосконалення системи стимулювання, на нашу думку, ґрунтується на трьох рівнях: мотиваційні пропозиції матеріального характеру, мотиваційні пропозиції нематеріального характеру, матеріальні пропозиції монетарного характеру.

Досліджуючи пріоритети матеріальної зацікавленості працівників залежно від виконуваних функцій і мотиваційні пропозиції підприємств матеріального характеру, сформовано матрицю відповідності мотиваційних пропозицій підприємства пріоритетам матеріальної зацікавленості працівників, що уможливорює визначення ефективних мотиваційних пропозицій підприємства для працівників, поділених за функціональними обов'язками.

З метою удосконалення стимулювання працівників залежно від виконуваних функцій визначено пріоритети матеріальної зацікавленості

працівників немонетарного характеру та матеріальні немонетарні мотиваційні пропозиції підприємства.

Важливою складовою стимулювання персоналу є реалізація зацікавленості працівників нематеріального характеру. Враховуючи мотиваційні пропозиції нематеріального характеру залежно від функцій працівників і відповідні мотиваційні пропозиції підприємств, побудовано матрицю відповідності мотиваційних пропозицій.

Визначено складові мотиваційних пакетів для різних груп працівників залежно від функціональних обов'язків у ресторанах за спеціальними замовленнями (catering).

У дослідженні обґрунтовано методичні підходи до вдосконалення стимулювання працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), які орієнтовані на формування конкурентоспроможного персоналу зі стійкою мотиваційною спрямованістю завдяки створенню мотиваційних пакетів (матеріальні мотиватори, матеріальні немонетарні мотиватори, нематеріальні мотиватори) для різних груп працівників залежно від їх функціональних обов'язків, що сприятиме реалізації потреб працівників, підвищенню ефективності діяльності та якості трудового життя і формуванню стратегічних цілей підприємств у забезпеченні їх конкурентоспроможності на ринку кейтерингових послуг.

Результати досліджень автора щодо обґрунтування концептуальних засад і стратегічних пріоритетів забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) висвітлені у наукових публікаціях [81, 83, 144, 155, 236].

## Висновки

У дисертації виконано науково-практичне завдання щодо теоретичних і методичних основ забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). У ході дослідження було виокремлено такі положення і пропозиції щодо вдосконалення процесів забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering):

1. На основі дослідження існуючих наукових підходів удосконалено понятійний апарат, а саме сформовано авторську дефініцію «конкурентоспроможність підприємства», що передбачає здатність підприємства випереджати інші господарюючі суб'єкти на ринку товарів і послуг завдяки наявності конкурентних переваг в управлінні, потенціалі персоналу, інноваційному розвитку, умінні адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури на національному, регіональному та міжнародному рівнях порівняно з підприємствами-конкурентами та відносно потреб споживачів, що сприятиме розвитку економічної теорії і забезпечуватиме чіткість понятійного апарату.

Враховуючи еволюцію наукових поглядів вітчизняних і зарубіжних учених на розвиток теорії конкурентоспроможності, сформовано логіко-історичну схему за різними періодами економічної думки, різними позиціями та підходами (маркетинговий, відносно різних суб'єктів, товарної позиції, ефективності діяльності підприємства).

Структурно-інноваційний розвиток економіки України характеризується боротьбою за конкурентні переваги, формуванням конкурентних стратегій підприємствами різних галузей і форм власності. Визначено порівняльні характеристики сутності конкурентоспроможності підприємств, які пов'язані з особливостями їх діяльності в сучасних обставинах.

В умовах розвитку національної економіки актуальним і важливим є дослідження підприємств ресторанного господарства, зокрема ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

2. З метою реалізації завдань дослідження визначено характеристики класифікаційних ознак кейтерингу, складові та принципи, конкурентні переваги й чинники (зовнішні та внутрішні) забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

У дисертації визначено поняття «конкурентоспроможність ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», яке характеризує їх конкурентні переваги в бізнес-процесах (у приготуванні, постачанні їжі та організації обслуговування споживачів в інших місцях за спеціальними замовленнями) завдяки якості продукції та послуг, якісно-організаційному складу персоналу, ефективності використання трудових ресурсів, мотиваційному механізму, рівню цінової політики, ефективності діяльності працівників та управлінського персоналу, що сприятиме забезпеченню споживачів якісними стравами та послугами, формуванню іміджу підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності.

Визначено особливості ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) – наявність в управлінні процесного підходу та формування управлінських рішень залежно від бізнес-процесів на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях.

Сформовано підходи забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги, залежно від поділу бізнес-процесів за критеріями: 1) функції підприємств, 2) суб'єкти кейтерингових послуг.

У сучасних умовах розвитку України існує значна кількість методів оцінки конкурентоспроможності підприємств. У дисертації визначено теоретико-методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленням (catering), який базується на обґрунтуванні та розробленні системи соціально-економічних індикаторів і критеріїв (якість

продукції, якість обслуговування, якісно-організаційний склад персоналу, результативність діяльності, ефективність управління персоналом, цінова політика, фінансова результативність) та включає комплекс показників, що дає змогу сформувати інтегральний показник конкурентоспроможності, а потім врахувати об'єктивні відмінності у динаміці підприємств, умовах використання наявних ресурсів у процесі прогнозування і розвитку їх діяльності.

Визначено, що забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) сприяє зростанню професіоналізму та трудової активності, ефективності управління персоналом, оптимізації цінової політики, підвищенню якості трудового життя працівників.

3. Запропоновано оцінку конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) проводити за таким алгоритмом: 1) провести моніторинг і побудувати матрицю рангів показників якісно-організаційного забезпечення; 2) розробити систему соціально-економічних індикаторів і здійснити інтегральну оцінку конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Для моніторингу системи ознак якісно-організаційного забезпечення конкурентоспроможності визначено такі показники: асортимент страв, частка фірмових страв, рівень смакових якостей страв, рівень привабливості страв, рівень відповідності страв сучасним тенденціям, рівень ставлення персоналу до споживачів, рівень дотримання персоналом санітарно-гігієнічних норм, рівень майстерності обслуговування, рівень унікальності послуг, товарооборот, прибуток, поточна ліквідність, частка ринку.

4. У дисертації розроблено методичні підходи до оцінки ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), що передбачають безперервність моніторингу, визначення їх параметрів, показників і критеріїв, вибір оптимальних методів оцінки, які, на відміну від наявних підходів, дають можливість оцінювати рівень і визначати напрями забезпечення конкурентоспроможності в умовах розвитку кейтерингових послуг,

формувати зміни у стратегії і політиці забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

5. Проведено комплексне діагностування на основі інтегрального індикатора конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), в ході якого було визначено, що його рівень має суттєву диференціацію згідно з показниками досліджуваних підприємств, які зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, що уможливорює розробку стратегічних пріоритетів і конкретних заходів щодо формування іміджу підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

В умовах ринкових трансформаційних змін, розвитку конкурентних відносин визначено концептуальні підходи до забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

6. З метою формування концептуальних підходів запропоновано «Програму забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», структура якої складається із семи розділів: 1) сучасний стан і тенденції розвитку ринку кейтерингу на території України; 2) стратегічні пріоритети розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering); 3) перспективи розвитку ресторанів за спеціальними замовленнями (catering); 4) удосконалення методів і механізмів забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering); 5) ризики й загрози; 6) основні етапи реалізації програми за вказаними термінами та виконавцями; 7) очікувані результати.

Визначено ієрархію напрямів забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг: ефективне управління підприємством, розвиток кадрового потенціалу, організація технологічного процесу виробництва, забезпечення якісною сировиною, якість процесу обслуговування згідно з різними напрямками кейтерингу, логістика, ефективна соціальна політика, розширення ринку кейтерингових послуг.

Сформовано науково-методичні підходи до створення концептуальних

засад забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), які на доповнення до вже діючих державних програм ґрунтуються на комплексному врахуванні консолідованих напрямів розвитку, визначених «Програмою забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)», і сприяють ефективному використанню ресурсів підприємств, забезпеченню якості продукції та наданих послуг, ефективності діяльності, ефективності управління персоналом, оптимізації цінової політики та підвищенню рівня життя населення.

Ураховуючи те, що сучасні трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці та суспільстві, суттєво впливають на діяльність підприємств, визначена «Програма забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)» має включати стратегічні блоки: товарно-ринковий, ресурсно-ринковий, технологічний, соціальний, фінансово-інвестиційний, управлінський.

7. З метою реалізації теми дисертації сформовано процесну модель забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), в рамках якої побудовано контекстну діаграму процесу та діаграму першого рівня декомпозиції процесу «Організація роботи ресторану за спеціальними замовленнями (catering) з повним циклом обслуговування».

Моделювання бізнес-процесів (основних, допоміжних, управлінських) дозволяє аналізувати роботу підприємства загалом, його взаємодію з іншими, організацію діяльності на кожному робочому місці. За методологією «повного» опису бізнес-процесів визначено перелік функцій кожного підрозділу для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

У дослідженні сформовано комплексний підхід до ефективності діяльності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), який ґрунтується на синергічному поєднанні бізнес-процесів підприємств ресторанного господарства (основних, допоміжних, управлінських) і функцій

управління (планування, організація, мотивація та контроль), що дозволяє визначати дієві механізми управління бізнес-процесами, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити конкурентоспроможність підприємств.

8. Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) відіграє стимулювання персоналу, яке повинне бути підґрунтям для ефективного використання робочої сили, формування ефективного мотиваційного механізму, підвищення якості та продуктивності праці, забезпечення гідної оплати праці в контексті створення умов для формування конкурентоспроможного персоналу.

Формування методичних підходів до вдосконалення системи стимулювання ґрунтується на таких мотиваційних пакетах, як мотиваційні пропозиції матеріального характеру, матеріальні пропозиції монетарного характеру, мотиваційні пропозиції нематеріального характеру.

Досліджуючи пріоритети матеріальної зацікавленості працівників залежно від виконуваних функцій і мотиваційних пропозицій підприємств матеріального характеру, сформовано матрицю відповідності мотиваційних пропозицій підприємства пріоритетам матеріальної зацікавленості працівників, що уможливорює визначення ефективних мотиваційних пропозицій підприємства для працівників, поділених за функціональними обов'язками.

З метою вдосконалення стимулювання працівників залежно від виконуваних функцій було визначено пріоритети матеріальної зацікавленості працівників немонетарного характеру та матеріальні немонетарні мотиваційні пропозиції підприємства.

Важливою складовою стимулювання персоналу є реалізація зацікавленості працівників нематеріального характеру. Враховуючи мотиваційні пропозиції нематеріального характеру залежно від функцій працівників і відповідні мотиваційні пропозиції підприємств, було побудовано матрицю відповідності мотиваційних пропозицій.

З метою удосконалення стимулювання визначено складові мотиваційних пакетів для різних груп працівників залежно від функціональних обов'язків у ресторанах за спеціальними замовленнями (catering).

У дисертації обґрунтовано методичні підходи до вдосконалення стимулювання працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), які орієнтовані на формування конкурентоспроможного персоналу зі стійкою мотиваційною спрямованістю, завдяки формуванню мотиваційних пакетів (матеріальні мотиватори, матеріальні немонетарні мотиватори, нематеріальні мотиватори) для різних груп працівників залежно від їх функціональних обов'язків, що сприятиме реалізації потреб працівників, підвищенню ефективності діяльності, якості трудового життя та формуванню стратегічних цілей забезпечення конкурентоспроможності підприємств на ринку кейтерингових послуг.

Визначені підходи забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) сприятимуть конкурентоспроможності персоналу підприємств, підвищенню ефективності мотиваційного механізму, задоволенню потреб споживачів і якості трудового життя працівників.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азоев Г. А. Конкуренция: анализ, стратегия, тактика. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 208 с.
2. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Тип. Новости, 2000. 256с.
3. Акифьева В. А. Оценка конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса. URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/7948.pdf> (дата звернення: 10.10.2017).
4. Алексеенко Л. М. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів. В-во «Астон» Тернопіль, 2003 р. 672 с.
5. Андросова Т. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія. Харків: ХДУХТ, 2010. 144 с.
6. Афонін А. С., Білоусова С. В., Мільські К. В. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання: теоретичні аспекти і висновки для індустрії туризму. *Бізнес-навігатор*. 2008. №3(15). С.172–183.
7. Баканкова Е. М. Реализация ценностно-ориентированного подхода в управлении имиджем предприятия сферы услуг: автореф. дис. . канд. эконом. наук. Тольятти. 2013. 26 с.
8. Белоусов В. В. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: автореф. дис. на соискание ученой степени к. э. н. .. Ижевск, 2008. 26 с.
9. Белых В. И. Принципы формирования конкурентоспособности предприятий автомобильного транспорта. *Научный журнал КубГАУ*, №71(07). 2011 г. С. 7.
10. Биба В. В. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 12. 2017 С.171.
11. Бизнес справка Полтавы. URL: <http://003.poltava.ua> (дата звернення: 10.09.2016 ).
12. Бородаева И. А. Механизм обеспечения конкурентоспособности

предпринимательских структур в аграрном секторе: автореф. диссер. к.э.н. . Ставропольский государственный аграрный университет. Ставрополь, 2006. 24 с.

13. Василенко В. О. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 396 с.

14. Василенко В.О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Вид. 2-ге виправлене і допов. К.: ЦІЛ, 2004. 400 с.

15. Вачугов Д. Д., Березина Т. Е., Кислякова Н. А. Основы менеджмента: учебное пособие. М., 2005. 350 с.

16. Великий тлумачний словник сучасної української мови / Уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2002. 1440 с.

17. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. 160 с.

18. Власова Н.О., Краснокутська Н. С., Круглова О. А., Мілаш І. В. Економіка ресторанного господарства: навчальний посібник. Х.: Світ книг, 2017. С. 203-204.

19. Войтюшенко Н. Н., Фоменко О. Н. Рынок кейтеринговых услуг и его автоматизация *Матеріали конференції «Інформаційні технології у торгівлі, ресторанному господарстві та сфері послуг»*. м. Донецьк, 25 жовтня 2011 р. URL: [http://tourlib.net/statti\\_tourism/vojtushenko.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/vojtushenko.htm)

20. Волшебные ключи, или как заработать больше денег в ресторанном бизнесе. *Мое дело. Ресторан*. № 1 2002. С. 22-23.

21. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2008. 42-47 с.

22. Воронов А. А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий. *Машиностроитель*. 2000. № 12. С. 27–29.

23. Гадецька З. М., Холопова М. О. Моделювання бізнес-процесів діяльності підприємства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. №

5. 2016.URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4950> (дата звернення: 18.11.2017).

24. Газіна Л. І., Брінь П. В. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ»*. №56 (962). 2012. С. 28-32.

25. Гаркава Л. В. Концепції управління конкурентоспроможністю підприємства. *Социально-экономические реформы в контексте интеграционного выбора Украины: VIII Международная научно-практическая конференция 29-30 ноября 2012 г.* URL: Режим доступа: [http://www.confcontact.com/2012\\_11\\_29/4\\_garkava.htm](http://www.confcontact.com/2012_11_29/4_garkava.htm) (дата звернення 18.05.2015)..

26. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо-, и макроуровневом измерениях. *Русский экономический журнал*. 1998. № 3. С. 70.

27. Гнилицкий М. В. Теоретические основы исследования глобальной конкуренции. *Бизнес Информ*. Выпуск № 12 / 2012. С. 59-62.

28. Головань Л. О. Метод розрахунку інтегральної конкурентоспроможності підприємства. *Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 43.

29. Горовиц Ж. Сервис-стратегия: управление, ориентированное на потреби теля. М. : Дело и сервис, 2009. С.21-25.

30. Градов А. П. Экономическая стратегия фирмы : учебн. пособ. СПб.: Спец. лит., 1999. 414 с.

31. Грани конкурентоспособности: государство, регион, предприятие, товар / Под ред. С.С. Чернова. Новосибирск: СИБПРИНТ, 2008. 186 с.

32. Гринкевич С. С., Гураль Н. Р. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів. *Економічний форум*. 2011. №3. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekfor/2011\\_3/54.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf)

33. Гринько Т. Фактори конкурентоспроможності підприємств. *Держава та регіони*. 2004. №2. С. 50–53.

34. Гросул В. А. Конкурентоспроможність торговельного підприємства: сутність та критерії оцінки. *ВІСНИК ЖДТУ № 3 (53) Економічні науки*. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/1212/1/54.pdf> (дата звернення 05.09.2015).
35. Джум Т. А., Денисова Н. И. Возможности по завоеванию клиента при кейтеринговом обслуживании URL: [http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012\\_8\\_17.pdf](http://journal.kfrgteu.ru/files/1/2012_8_17.pdf) (дата звернення: 22.12.2017).
36. Добрянська Н. А., Попович О. М., Варгатюк М. О. Суть та значення методу бенчмаркінгу відносно оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*. №11. 2016 . С. 3- 6.
37. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность продукции. М.: Экономика, 1999. 43 с.
38. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. К.: ДАКККіМ, 2006. 160 с.
39. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація [Чинний від 2004-09-20]. Вид. офіц. Київ, 2004. 16 с.
40. Егорова Л. С., Макаричев Л. М. Управление конкурентоспособностью предприятия. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*, 2008, №6. С. 316-322.
41. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.1 / Ред. кол. С. В. Мочерний та інші. К.: Видавничий центр «Академія», 2000. 864 с.
42. Ермолов М. О. Конкурентоспособность предприятий: учебник. СПб.: Бизнес–пресса, 2007. 271 с.
43. Жарко И. В. Менеджмент ресторанного хозяйства . Учебное пособие. Харьков. 2008. 267 с.
44. Жилінська О. І., Волошина В. Є. Теоретичні аспекти оцінювання конкурентоспроможності підприємства на засадах бенчмаркінгу. *Бізнес-інформ*. № 10. 2012. С. 96 -101.
45. Закон України «Про Антимонопольний комітет України». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1993. N 50. с. 472.

46. Заднепровская Е. Л. Маркетинговые стратегии предприятия ресторанного бизнеса как основа обеспечения его конкурентоспособности: диссертация на соискание к.э.н. М. 2008. 163 с.
47. Зайнчуковская О. А. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг на современном этапе. *Вісник СевНТУ*: зб. наук. пр. Вип. 109/2010. Серія: Економіка і фінанси. Севастополь. 2010. С. 43-48.
48. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України з питань захисту економічної конкуренції». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*, 2004. №13. с.181.
49. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. №36. с.164.
50. Закон України «Про захист економічної конкуренції». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2001. № 12. с.64 .
51. Закон України «Про природні монополії». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2000. № 30. ст.238.
52. Залялова Л. Р. Базовые факторы конкуренции и конкурентоспособности в сфере услуг / *Вестник ТИСБИ*. №2. 2006г.
53. Запах ресторана или ароматерапия как маркетинговый прием. *Мое дело. Ресторан*. № 4. 2002. С. 26-27
54. Захарченко В. И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия. *Машиностроитель*. 1999. № 1. С. 13–17.
55. Зламанюк Т. В. Особливості управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. № 2 (24). 2011. С.143-145.
56. Зилькарнаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2001. №4  
URL: <http://www.mavriz.ru/articles/2001/4/273.html> (дата звернення: 23.11.2018).

57. Зурбанова О. В. Формирование конкурентных преимуществ предпринимательской структуры в сфере общественного питания : автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05 .М.: РГБ, 2003. 24 с.
58. Ибрагимова А. Р. Усовершенствование услуг предприятий питания: автореф. канд. экон. наук/ А. Р. Ибрагимова. Казань, 2003. 23 с.
59. Иванов В. Н. Управление конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности региона: автореф. дис. канд. эконом. наук Чебоксары, 2009. 22 с.
60. Иванов Ю. Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений. Харьков: ХГЭУ, 1997. 246 с.
61. Изучение конкурентной среды. URL: [http://www.restus.ru/izuchenie\\_konkurentnoj\\_sr/](http://www.restus.ru/izuchenie_konkurentnoj_sr/) (дата звернення 11.10.2015).
62. Инновации «Фигаро-Кейтеринг» в области управления обслуживающим персоналом. URL: <http://www.trainings.ua/article/2190.html> (дата звернення 22.05.2017).
63. История возникновения и развития кейтеринга. URL: [http://www.g-catering.com.ua/news/view/meropriyatiya\\_keyteringa\\_\\_i\\_storiya\\_stanovlenie\\_\\_razvitie](http://www.g-catering.com.ua/news/view/meropriyatiya_keyteringa__i_storiya_stanovlenie__razvitie) (дата звернення: 25.09.2017).
64. Івашина Л. Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. *Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 7. С.314-317.
65. Івашків І. М. Економічна оцінка сутності поняття «конкуренція» і «конкурентоспроможність» як механізм підвищення ефективності інфраструктурного забезпечення в національній економіці. *Сборник научных трудов "Вестник НТУ "ХПИ": Технічний прогрес та ефективність виробництва №15*. 2012. С. 109-112.
66. Історія розвитку кейтерингу на Україні / Н. І. Кирніс // Рекреаційні ресурси та послуги гостинності в регіонах України: Матеріали

II Всеукраїнської Інтернет-конференції. 17 травня 2017 р. Черкаси, 2017. С. 175-178.

67. Как стать одним из «великих». *Мое дело. Ресторан.* № 3. 2002. С. 24-25.

68. Калашникова С. А. Разработка организационно-экономического механизма управления качеством услуг на предприятиях общественного питания: автореф. дис. на соискание ученой степени кан. экон. наук. Сочи, 2009. 24 с.

69. Каленік К. В. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги. *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* 2017. Том. 22. С.61-68.

70. Каленік К. В. Формування конкурентної стратегії підприємств ресторанного господарства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. е. н.: спец. 08.00.04. ХДУХТ. Харків. 2018. 24 с.

71. Карх Д. А. Экономическая и социальная эффективность услуг розничной торговли: автореф. дис. д-ра экон. наук. Екатеринбург, 2010. 25 с.

72. Кейтеринг – інноваційна форма обслуговування / Н. І. Кирніс // Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи : Міжнародна науково-практична конференція, присвячена 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі й 10-річчю запровадження в Україні спеціальності «Готельно-ресторанна справа, 21 вересня 2017 р. : [тези] / редкол. : О. І. Черевко [та ін.]. Харків : ХДУХТ, 2017. С. 118-120.

73. Кейтеринг. URL: [http://www.marketch.ru/marketing\\_dictionary/marketing\\_terms\\_](http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_) (дата звернення: 10.05.2015).

74. Келарева Е. В. Влияние конкурентоспособности на повышение эффективности деятельности предприятий сферы услуг: автореф. дис. канд. экон. наук : 08.00.05.Тольятти. 2006. 22 с.

75. Кирніс Н. І. Моніторинг попиту на кейтерингові послуги в

контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія «Економічні науки». №3. 2016 р. С. 34-39.

76. Кирніс Н. І. Актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*: тези доп. Міжнар. наук.-прак. конф., присвяченої 40-річчю заснування факультету ХТГРТБ, 20–21 листопада 2014 р. Полтава : ПУЕТ, 2015. С. 152-154.

77. Кирніс Н. І. Аналіз сучасного стану ринку кейтерингових послуг в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. Збірник наукових праць Харківський національний автомобільно-дорожній університет. Харків. 2017. №1(16). С. 75-79 (0,5 д.а.).

78. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: «Економічні науки». 2013. №5. С. 135-140 (0,6 д.а.).

79. Кирніс Н. І. Дослідження стану підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Збірник наукових праць. Львів. 2016. Випуск 3 (119). С. 48-51 (0,6 д.а.).

80. Кирніс Н. І. Інновації у сфері підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Economic and law paradigm of modern society*. Scientific Journal by open Europe, issue 1. 2017. Р. 33-41.

81. Кирніс Н. І. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. Економічні науки. Миколаїв. 2017. №1(8). С. 122-129 (0,5 д.а.).

82. Кирніс Н. І. Моніторинг попиту на кейтерингові послуги в

контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: «Економічні науки». 2016. №5. С. 107-114 (0,6 д.а.).

83. Кирніс Н. І. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. Економічні науки. Миколаїв. 2018. №2 (11). С. 93-102 (0,5 д.а.).

84. Кирніс Н. І. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» в еволюційному контексті. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування*. Серія: «Економіка». Рівне. 2014. Випуск 3 (67). С. 145-154 (0,6 д.а.).

85. Кіреєв С., Куць Т. Стан конкурентного середовища в економіці України. *Конкуренція: Вісник антимонопольного комітету*. 2013 р. №1. 35-39 с.

86. Клименко С. М., Дуброва О. С., Барабась Д.О., Омеляненко Т. В., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2006. 527 с.

87. Коваленко О. М., Проблеми та передумови забезпечення конкурентоспроможності сучасного харчового підприємства. *Праці Одеського політехнічного університету*. 2011. Вип. 1(35) с. 267

88. Комков Н. И. Многоуровневая структура и подходы к оценке экономической категории «конкурентоспособность». *Проблемы прогнозирования*. 2007. №4. С. 3–20.

89. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

90. Конкурентоспроможність підприємства: методи оцінки, стратегії підвищення. *Бізнес Інформ*. 2015. №10. С.237-243.

91. Конкуренция. URL: <http://www.restus.ru/konkurenciya/>

(дата звернення: 15.12.2016).

92. Коноплицький В. А., Філіна Г. І. Економічний словник. Тлумачно-термінологічний. К.: КНТ, 2007. 580 с.

93. Конституція України. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 30. с.141.

94. Коробкіна І. С., Нестеренко О. О. Класифікація кейтерингових послуг для організації їх обліку. *Бізнесінформ* № 4. 2014. С. 252.

95. Костишина Т. А., Кирніс Н. І. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. Київ. 2018. №1. С.19-30.

96. Котельникова А. В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия общественного питания: автореф. канд. дисер. специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством. Уфа. 2009. 25 с.

97. Котельникова А. В., Сазонова З. Р. О повышении конкурентоспособности предприятий общественного питания. *Конкурентоспособность регионов: факторы и стратегии управления: Материалы Всеросс. конф.* Уфа: Уфимская государственная академия экономики и сервиса, 2006. С. 175-177.

98. Котельникова А. В. О конкурентоспособности предприятий общественного питания. *Известия Росс. гос. пед. ун-та им. А.И. Герцена: Аспирантские тетради: Научный журнал*. 2007. № 15. С. 123-125.

99. Кривешко О. В., Сідун П. В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів. URL: <http://vlp.com.ua/node/8825> (дата звернення 22.11.2015).

100. Криворучко О. В. Стратегії розвитку кейтерингових підприємств на ринку громадського харчування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 1. С. 209-211.

101. Кучер Л. С., Шкуратова Л. М., Ефимов С. Л., Голубева Г. Н. Ресторанный бизнес в России: технология успеха. М.: РосКонсульт, 2002.

468 С.

102. Лабаева Р. А. Совершенствование организации услуг в сфере ресторанного бизнеса: автореф. дис. на соискание ученой степени к. э. н.. Нижний Новгород. 2003 . 24 с.

103. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Mechanism of Economic Regulation*. 2013. No 4. С. 155-161.

104. Лепетюха Н. В., Артекова Т. О. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств харчової промисловості. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 14. С. 413-417.

105. Литвинець Л. Ф., Литвинюк О. П. Менеджмент у ресторанному господарстві: конспект лекцій. К.: НУХТ, 2012. 148 с.

106. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие /И. М. Лифиц. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Высшее образование; Юрайт-Издат, 2009. 460 с.

107. Люкшинов А. Н. Стратегический менеджмент. М.: Юнити- Дана, 2002. С. 366 .

108. Мазилкина Е. И., Паничкина Г. Г. Управление конкурентоспособностью. М.: Издательство Омега-Л, 2009 г. С.29.

109. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. №1. С. 126-135.

110. Максимова И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия. *Маркетинг*. 1996. № 3. С.33–39.

111. Мануйлович Ю. М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівних підприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №5. С. 22.

112. Мануйлович Ю. М. Маркетингове управління підвищенням конкурентоспроможності машинобудівних підприємств : автореф. дис. канд. економ. наук: 08.00.04 / Юрій Миколайович Мануйлович; [наук. керівник

В.М. Нижник ]; Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2015. 22- с.

113. Мануйлович Ю. М. Дослідження сутності та трактування поняття конкурентоспроможності підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №4. С. 274-282.

114. Марвин Б. Маркетинг ресторана: Как привлечь клиента и удержать в вашем ресторане. М.: Издательство Жигульского (ООО «Современные розничные и ресторанные технологии»), 2002. 216 С.

115. Маркетингові дослідження як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства / Н.І. Кирніс // Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції (м. Полтава, 28–29 травня 2015 р.). Полтава : ПУЕТ, 2015. С. 91-93 (0,1 д.а.).

116. Менеджмент: підручник для студ. екон. спец. вищ. навч. закл.: у 2 т. / Й. С. Завадський. К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2003. Т. 2. С. 561–570.

117. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2013 року. Київ: Державна служба статистики України, 2013. 118 с. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 29.11.2017).

118. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2014 року. Київ. -Державна служба статистики України. – 2014. 124 с. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) (дата звернення: 30.11.2017).

119. Метелев И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки. *Проблемы современной экономики*, № 1 (37), 2011. 28 с.

120. Милл Р. К. Управление рестораном: учеб. для вузов: пер. с англ. 3-е изд. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.400 с.

121. Минченкова О. Ю. Повышение конкурентоспособности

организации на основе управления знаниями. М.: Изд-во ГУУ, 2008. 222 с.

122. Миронов М. Г. Ваша конкурентоспособность. М.: Альфа-Пресс, 2004. 160 с.

123. Миронюк Т. І., Цьома В. І. Сучасні проблеми та методи оцінки конкурентоспроможності. *Економіка харчової промисловості*. №1(21). 2014. С. 35-37

124. Михайлова Н. В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: автореф. дис. канд.. економ. наук: 08.00.04 / ДВНЗ «Харківський державний університет харчування та торгівлі». Харків, 2009. 20 с.

125. Мішустіна Т. С. Значення торговельної марки в управлінні конкурентоспроможністю підприємства URL: <https://refdb.ru/look/2289358.html> (дата звернення: 29.11.2015).

126. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке. URL: [www/marketing.spb.ru/read/m3/1.htm](http://www/marketing.spb.ru/read/m3/1.htm) (дата звернення: 27.10.2017).

127. Модная музыка: как приманивать клиентов на звук. *Мое дело. Ресторан*. № 4. 2002. С. 24-25.

128. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2012. С.-34.

129. Мухаметзянова Л. Х. Перспективы развития рынка кейтеринговых услуг в России. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2012 г. №7 (93). с. 39-41. file:///C:/Users/test/Downloads/93-ru-4230%20(1).pdf

130. Мыльникова Е. В., Корнова Г. Р. К вопросу оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания. *Известия УрГЭУ*. 5(37) 2011. С.- 170-176. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/k-voprosu-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiy-obschestvennogo-pitaniya> (дата звернення: 11.11.2015).

131. Мэттел Б. Кейтеринг. Руководство по эффективному управлению бизнесом. М.: ВВРГ. 2012 г. 368 с.
132. Мясоедов Л. Как расположить к себе гостя. *Мое дело. Ресторан.* № 7. 2002. С. 39-40.
133. Нємцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. К.: ТОВ «УВПК» Ексоб, 2001. С. 220.
134. Николюк О. М. Етимологія та сутність поняття “конкурентоспроможність підприємства” *ВІСНИК ЖДТУ.* № 1 (55) Економічні науки. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/1097/1/59.pdf> (дата звернення: 19.11.2014).
135. Новиков Д.Т., Периханян А. Р. Стратегический маркетинг в ресторанном бизнесе. М., 2001. 246 С.
136. Обед для тысячи звезд: репортаж с нобелевского банкета. *Мое дело. Ресторан .* № 4. 2002. С. 22-23.
137. Огляди ОЕРС законодавства і політики у сфері забезпечення конкуренції: звіт щодо виконання попередніх рекомендацій. Україна. 2016. URL: [http://www.oecd.org/daf/competition/UKRAINE-OECD-Reviews-of-Competition-Law-and-Policy\\_WEBUKR.pdf](http://www.oecd.org/daf/competition/UKRAINE-OECD-Reviews-of-Competition-Law-and-Policy_WEBUKR.pdf) (дата звернення: 29.11.2017).
138. Олійник І. Стратегія забезпечення конкурентоспроможності підприємства. URL: [https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere\\_nce/conf\\_social\\_dev\\_ukr\\_12/section5/oliynik/](https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section5/oliynik/) (дата звернення: 29.11.2017).
139. Организационные структуры кейтеринговых компаний URL: [https://studref.com/365616/turizm/organizatsionnye\\_struktury\\_keyteringovyh\\_kompaniy#556](https://studref.com/365616/turizm/organizatsionnye_struktury_keyteringovyh_kompaniy#556) (дата звернення: 05.10.2017).
140. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підручник / За ред. П’ятницької Н. О. 2-ге вид. перероб. і доп. – К. : Центр навчальної літератури, 2011. 584 с. с. 211
141. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства: підручник / А. А. Мазаракі, Н. О. П’ятницька, Г. Т. П’ятницька,

Т. Є. Литвиненко, А. М. Расулова. ред.: Н.О. П'ятницька. Київ. Нац.торг. – економ. ун.-т – Вид. 2-ге, переробл. І допов. К. Кондор, 2012. 556 с.

142. Орлова М. В. Особенности формирования конкурентных преимуществ предприятий ресторанного бизнеса. *Отраслевая экономика* (59) УЭКС, 11/2013. URL: <http://www.uecs.ru/marketing/item/2541-2013-11-19-07-56-14>] (дата звернення: 29.09.2016).

143. Орлова М. В. Совершенствование финансовой оценки конкурентоспособности фирм: автореф. дис. канд. эконом. наук: 08.00.10 / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской федерации. Москва, 2013. 20 с.

144. Особливості трудової діяльності у ресторанах за спеціальним замовленням (catering) / Н. І. Кирніс // Трансформація соціально-трудова сфери: сучасні виклики, тенденції, доміанти інноваційного розвитку: Матеріали Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції, (м. Київ, 2-6 листопада 2015 р.). Київ: КНЕУ, 2015.

145. Офіційний сайт Державної служби статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.10.2015).

146. Офіційний сайт Ради конкурентоспроможності України. URL: <http://www.compete.org.ua/> (дата звернення: 29.12.2014).

147. Оцінювання конкурентних переваг, підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги / Н. І. Кирніс // Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: людино розмірність, духовність, партнерство, кооперації: Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції (м. Полтава, 1 листопада 2016 р.). Полтава : ПУЕТ, 2016. С. 99-102 (0,1 д.а.).

148. П'ятницька Г., Григоренко О., Глобальні тренди розвитку кейтерингу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3 С.51-68.

149. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтації

монографія. Київ. Київ. нац. торг.-економ. ун.-т. 2007. 465 с.

150. П'ятницька Г. Т. Формування стратегії розвитку підприємств ресторанного господарства: автореф. дис.. д-ра економ. наук: 08.00.04 / Галина Тезіївна П'ятницька ДВНЗ «Київський національний торговельно-економічний університет». Київ, 2008. 46 с.

151. Павлова Е. А., Сушилова Ю. Н. Концептуальные основы обеспечения конкурентоспособности предприятия. *Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики*. 2010. № 6 (70). С. 117-119.

152. Панасенко Д. А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2012. № 727. С. 270-275.

153. Перцовский Н. И. Международный маркетинг: учеб. пособие / И. А. Спиридонов, С. В. Барсукова; под ред. Н. И. Перцовского. М.: Высшая школа, 2001. 239 с.

154. Підвищення кваліфікації працівників - кожні 5 років. URL: <https://news.dtkr.ua/ua/labor/labor-relations/40290> (дата звернення 22.05.2017).

155. Підвищення кваліфікації працівників, як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги / Н. І. Кирніс // Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку: Матеріали XXXIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Переяслав-Хмельницький, 24 травня 2017р.) Переяслав-Хмельницький. 2017. С. 19-22 (0,1 д.а.).

156. Погодин К. Кейтеринг: меню для торжественных мероприятий Гостиничное дело. 2009. №1 с.52-59.

157. Погодин К. Кейтеринг. Практическое руководство. М. из во: «Ресторанные ведомости». 2009. 250 с.

158. Погодин К. Ресторан выездного обслуживания (кейтеринг) с чего

начать, как преуспеть. Советы владельцам Акифьева В. А. Акифьева В. А.  
URL: [http://www.universalinternetlibrary.ru/book/53196/chitat\\_knigu.shtml](http://www.universalinternetlibrary.ru/book/53196/chitat_knigu.shtml) (дата  
звернення: 10.11.2017).

159. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Брукс, 2006. 454 с.

160. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М. : Альпина Бизнес БУКС, 2005.

161. Портер М. Конкуренция/ М. Портер; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993. 143 с.

162. Похильченко О. А., Крикавський Є. В. Конкурентоздатність: ознаки та чинники формування. *Вісник Хмельницького національного університету* 2009. № 5. Т. 3. С. 267-270.

163. Принцип составления винной карты : уравнение без неизвестных. *Мое дело. Ресторан.* № 8. 2002. С. 38-39

164. Профессиональная посуда как барометр рынка. *Мое дело. Ресторан.* № 8. 2002. С. 30-36.

165. Расулова А. М. Управління конкурентоспроможністю ресторанів: автореф. дис. канд.. економ. наук: 08.06.01/ Алла Миколаївна Расулова/ ДВНЗ «Київський національний торговельно-економічний університет». Київ, 2006. 20 с.

166. Результаты та ефективність. Економіка підприємства: підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного; КНЕУ. К., 2001. С. 350.

167. Ресторанный бизнес: управляем грамотно и эффективно. Полное практическое руководство/ В. Сирых, И. Бухаров, С. Ярков, Ф. Сокирянский. М.: Эксмо, 2010. 200 с.

168. Ресторанный рынок Украины. *Ресторатор.* №9 . 2013. С.4.

169. Рикардо Д. Сочинения: в 5-ти т.; пер. под ред. чл.-кор. АН СССР М. Н. Смит. М.: Госполитздат Соцэкгиз, 1955.1961. Т.1–5.

170. Роздрібна торгівля України у 2014 році. Державна служба статистики. Київ. 2015. ст. 26-27.

171. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: учеб. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Маркет ДС, 2007. 608 с.
172. Румянцев А. П. Світовий ринок послуг: навчальний посібник / А. П. Румянцев, Ю. О. Коваленко. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 456 с.
173. Рунков Ю. В. Методы оценки конкурентоспособности предприятий. URL: <http://www.bntu.by/news/67-conference-mido/3293-2015-12-02-09-46-56.html> (дата звернення: 07.11.2016).
174. Русакова О. В. Функции и особенности системы общественного питания . *Молодой ученый*. 2012. №7. С. 121-123.
175. Сафиуллин Н. З., Сафиуллин Л. Н. Управление конкурентоспособностью предприятий : монография. Казань: Изд-во Казанск. ун-та, 2008. 189 с.
176. Смолін І. В. Детермінанти конкурентоспроможності підприємства та їх взаємозв'язок. URL: <https://www.slideshare.net/alegre380/ss-27789370> (дата звернення: 29.07.2015).
177. Сідун В. А. Критерії оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства / В. А. Сідун, Ю. І. Тупчії // *Економіка: проблеми теорії та практики*: Зб. наук. пр. Вип. 199. Том 3. Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. С. 794-798
178. Скоробогатова Т. Н., Рябина А. В. Кейтеринг как особая форма логистического управления в ресторанном хозяйстве 01.11.2013. ХДУХТ, Харків. С. 173-174.
179. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов М.: Соцэкгиз, 1962. 684 с.
180. Солодка О. В. Логістична складова конкурентоспроможності промислового підприємства. URL:

[http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009\\_640/57.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Ekonomika/2009_640/57.pdf)

(дата звернення: 09.11.2015).

181. Справка о кейтеринговых компаниях г.. Киев. URL: [http://lasoon.com.ua/ukr/kyev/restaurantsall?id\\_cat\\_global%5B%5D=13&sort=0&logic=0](http://lasoon.com.ua/ukr/kyev/restaurantsall?id_cat_global%5B%5D=13&sort=0&logic=0) (дата звернення: 29.11.2016).

182. Станько Д. Б. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств. URL: <http://intkonf.org/stanko-db-chinniki-zabezpechennya-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/> (дата звернення: 29.11.2015).

183. Столовая. URL: <http://www.znayto-var.ru/s/Stolovaya.html> (дата звернення: 10.11.2017).

184. Стратегия и тактика конкурентного противостояния. *Мое дело. Ресторан.* № 8. 2002. С.10-11.

185. Стратегия и тактика конкурентного противостояния. *Мое дело. Ресторан.* № 9. 2002. С. 15-16.

186. Сусіденко Ю. В., Вознюк М. А. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=55997> (дата звернення: 13.11.2017).

187. Ткаченко О. П., Ольшанський О. В. Мотивація персоналу підприємств ресторанного господарства в умовах кризи. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2009. Вип.. 2. С. 512-518. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/tkachenko9.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/tkachenko9.htm)

188. Тимофеев А. И. Повышение конкурентоспособности предприятий в условиях глобализации (на примере шинной промышленности):автореф. диссер. на соискание ученой степени к.э.н. Воронеж 2007. Воронежский государственный университет. С. -212.

189. Тиханов Е. А., Криворотов В. В., Чепур П. В. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия. *Фундаментальные исследования.* 2016. № 10-3. С. 647-651. URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40911> (дата звернення: 11.10.2017).

190. Тише едешь, больше будешь: Как рынок кейтеринга вырос до млрд гривень. URL: [https://delo.ua/business/tishe-edesh-bolshe-budesh-kak-rynok-kejteringa-vyros-do-3-mlrd-315498/?supdated\\_new=1486579668](https://delo.ua/business/tishe-edesh-bolshe-budesh-kak-rynok-kejteringa-vyros-do-3-mlrd-315498/?supdated_new=1486579668) (дата звернення: 15.12.2016).

191. Ткачук Г. Ю. Формування конкурентоспроможності малих підприємств агробізнесу: сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Житомир: ЖДТУ, 2012. 200 с.

192. Томашевський О. М., Цегелик Г. Г., Вітер М. Б., Дибук В. І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів підручник навчальні матеріали онлайн. URL: [https://pidruchniki.com/12710107/informatika/tehnologiyi\\_modelyuvannya\\_biznes-protsesiv\\_mova\\_uml](https://pidruchniki.com/12710107/informatika/tehnologiyi_modelyuvannya_biznes-protsesiv_mova_uml) (дата звернення: 22.11.2017).

193. Тонышева Л. Л., Кузьмина Н. Л. Обоснование развития предприятия ресторанного бизнеса / IV Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2012 года.

194. Тремасова Н. Эффективная реклама ресторана: не бойтесь расспрашивать гостей . *Мое дело. Ресторан* . № 5. 2001. С. 28-29., № 6 2001 С.26-27.

195. Тужилкіна О. В. Оптимізаційне забезпечення ефективної мотивації праці в контексті підвищення якості трудового життя. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика* . 2014. № 1. С. 266-271.

196. Удосконалення класифікації кейтерингових послуг / Н. І. Кирніс // Мультидисциплінарні академічні дослідження і глобальні інновації: гуманітарні та соціальні науки: Матеріали II Міжнародної науково-

практичної конференції (м. Київ, 28-29 липня, 2016 р.). Київ, 2016. С. 46-49.

197. Українська радянська енциклопедія. Т.5. – видання 2-ге, головна редакція Української радянської енциклопедії. К. 1980. С.- 358.

198. Управління конкурентоспроможністю підприємства / [Ю. Б. Іванов, М. О. Кизим, О. М. Тищенко, О. Ю. Іванова, О. В. Ревенко, Т. М. Чечетова-Терашвілі]. Х.: ВД “ІНЖЕК”, 2010. 320 с.

199. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навч. посібн. під ред. д.ф.н., проф. Воронкової. К: ВД «Професіонал», 2006. 576 с.

200. Усов В. В. Организация обслуживания в ресторанах: Практическое пособие. М.: Высшая школа. 1990г. С.47

201. Фасхиев Х. А. Определение конкурентоспособности предприятия// "Маркетинг в России и за рубежом" №4. 2009. URL: <http://dis.ru/library/520/26557/> (дата звернення: 12.10.2014).

202. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность : экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. М. : ИНФРА-М, 2000. 312 с.

203. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. 2-е изд., испр. и доп. М.: Эксмо, 2005. 544 с.

204. Федоров М. В., Лукиных М. И., Донскова Л. А. Рынок продовольственного сырья и пищевых продуктов. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. эконом. ун-та, 2011. С.20.

205. Федорова С. Ресторанный рынок Москвы: пирог ценой \$ 1 миллиард. *Мое дело. Ресторан*. № 1. 2001. С.24-28.

206. Филобокова Л. Ю. Обоснование концепции рыночной устойчивости и конкурентоспособности малого предпринимательства. Ростов-на-Дону: РИНХ, 2008. 191 с.

207. ХоРеСа [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ : [у 3 т.] / Київ. нац. торг.-екон. ун-т. - Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017.

Т. 3 : Кейтеринг / [А. А. Мазаракі та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. А. А. Мазаракі. 2017. 447 с.

208. Хайкин М. М., Трабская Ю. Г. Менеджмент ресторанного бизнеса [Текст]: Учебное пособие / М. М. Хайкин, Ю. Г. Трабская. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2009. 122 с.

209. Характеристика попиту.  
URL: [http://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk81.htm](http://tourlib.net/books_ukr/nechauk81.htm) (дата звернення: 10.06.2015).

210. Хвастунов А. Н. Методика оценки конкурентоспособности предприятий общественного питания. *Известия Иркутской государственной экономической академии*. Выпуск № 6 / 2007. С.86-88.

211. Цвет и деньги: как извлечь прибыль из стен. *Мое дело. Ресторан*. №5. 2001. С. 39-40.

212. Целикова Л. В. Конкурентоспособность рынка кожаной обуви в республике Беларусь. *Маркетинг*. 2000. № 3. С. 47–55.

213. Чайникова Л. Н. Конкурентоспособность предприятия: учеб. пособие/ Л. Н. Чайникова, В. Н. Чайников. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 192с.

214. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства / Н. І. Кирніс // Теорія і практика забезпечення ефективного розвитку суб'єктів ринку : матеріали III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., (м. Полтава, 28 листопада 2014 р.). Полтава : ПУЕТ, 2014. С. 17-19 (0,1 д.а.).

215. Что такое ресторан [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.рестораны-в-городах.рф/0-statii-2.html>

216. Шаповалова І. В., Дзюнич А. Ю. Мотивація персоналу на підприємстві ресторанного господарства в умовах кризи. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/shapovalova.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/shapovalova.htm)

217. Шегинська Н. З. Макроекономічний аналіз внутрішньої конкурентоспроможності підприємств в умовах ринкової трансформації економіки України: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к.е.н. спеціальність 08.01.01 – економічна теорія. Львів. 2003. 22 с.

218. Шемчук Л. О. Конкурентоспроможність підприємства в системі чинників її забезпечення. URL: [mev-hnu.com/load/mizhnarodna\\_naukovo-praktichna\\_internet\\_konferencija](http://mev-hnu.com/load/mizhnarodna_naukovo-praktichna_internet_konferencija) (дата звернення: 19.08.2016).

219. Шихарев С. В бизнесе главное этика. *Мое дело. Ресторан*. № 8. 2002. С. 24-25.

220. Щепакін М. Б., Кривошеева Е. В. Классификационные аспекты оценки конкурентоспособности предприятия. *Научные труды КубГТУ*. №3. 2015. URL: <http://ntk.kubstu.ru/file/365> (дата звернення: 14.11.2016).

221. Щепакін М. Б., Кривошеева Е. В. К формированию системы управления конкурентоспособностью производственных предприятий в меняющейся рыночной среде // Альтернативные пути преодоления глобального экономического кризиса: Материалы междунар. научно-практ. конф. / Под ред. д-ра экон. наук, проф. М.Б. Щепакіна. Краснодар: Изд. КЦНТИ, 2013. С. 184-193.

222. Эгертон-Томас Кристофер. Ресторанный бизнес. Как открыть и успешно управлять рестораном. М.: РосКонсульт, 2000. 272 С.

223. Эрдош, Дж. Кейтеринг : Как начать и успешно вести выездной ресторан: Пер. с англ / Дж. Эрдош. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 238 с.

224. Якість обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. URL: [http://pidruchniki.com/1625021252933/turizm/yakist\\_obsługovuvannya\\_pidpriyemstvah\\_restorannogo\\_gospodarstva](http://pidruchniki.com/1625021252933/turizm/yakist_obsługovuvannya_pidpriyemstvah_restorannogo_gospodarstva) (дата звернення: 04.11.2017).

225. Buzalka M. Catering to the suite life. *Food Management*. 2000. 35(7). P. 54-58.

226. Caruna 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.

227. Casson M. *Enterprise and Competitiveness: A Systems View of International Business*. Publisher: Clarendon Press (October 5, 1995) 248 p.

228. *Catering Like a Pro Revised Edition: From Planning to Profit* Publisher: Houghton Mifflin Harcourt; Revised Edition edition (April 2, 2004) 352 p.

229. Collective Monographs of Scientific Articles with title: „The Economy of Bulgaria and the European Union: Science and Business“. Болгария. 2017. 329 с. (авторський внесок: Обеспечение конкурентоспособности предприятий ресторанного хозяйства, которые предоставляют кейтеринговые услуги. С. 22-24) (0,7 д.а).

230. *Competitive strategy*, Michael E. Porter, The Free Press, New York, 1980. 396 p.

231. Depperu D. *Analyzing International Competitiveness at the Firm Level: Concepts and Measures* / D. Depperu, D. Cerrato // Working Paper. № 32. : Dipartimento Scienze Sociali-Sezione Economia Aziendale, Università Cattolica del Sacro Cuore, Piacenza, 2005. 27 p.

232. *Financial-economics and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph* / V. Yatsenko, S. Paseika, and others: [Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M.] Agenda Publishing House, United Kingdom, 2017. 619 p. (авторський внесок: The evolution of the concept „enterprise competitiveness“. P. 357-370 (0,7 д.а.).

233. 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.

234. Hotbox: Inside Catering, the Food World's Riskiest Business Hardcover – April 9, 2019. 288 p.

235. Jacot J. H. Croissance Economique et Fluctuations Conjoncturelles. Presses Universitaires de Lyon, 1976. P.346.

236. Modern Technologies of Society Development: collective scientific monograph./ [ Ed. by Marian Duczmal , Tetyana Nestorenko] Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. pp. 410 (авторський внесок: Conceptual principles of motivation of personnel of catering. P. 63-74 (0,6 д.а.).

237. Muriuki B.K. Micro and Small Restaurant in Nairobi Strategic Response to their Competitive Environment. European Journal of Business and Management/ 2013. Vol.5. №1. P.170-179.

238. Porter M. Competitive Advantage of Nations\_\_Hardcover. Publisher: Free Press (June 1, 1998) 896 p.

239. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors/ M. Porter. – New York: The Free Press, 1980 (2<sup>nd</sup> ed. – New York: Free Press, 1998. – 397 p.

240. Process Management in the Context of Providing Competitiveness of Catering Enterprises / Natalia Kirnis // The economy of Bulgaria and the European Union in the global world: 13-th International Scientific conference of young scientists (Bulgaria, 17 november 2017). Bulgaria: UNWE, Sofia. 2017. P.659-667.

241. Scientific development and achievements: collective monograph – London: Sciemcee. 2018. 460 p. (авторський внесок: Diagnostics of factors, concerning maintenance of competitiveness of catering enterprises. P.434-449).

242. The Professional Caterer's Handbook: How to Open and Operate a

Financially Successful Catering Business Publisher: Atlantic Publishing Group Inc.; Har/Cdr edition (March 23, 2006) 624 p.

243. Thomas C., Hansen B. Off-Premise Catering Management. Publisher: Wiley; 3 edition (December 17, 2012) 560 p.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

### Анкета вивчення попиту на кейтерингові послуги

**1. Мотиви замовлення кейтерингових послуг?**

- ☐ Ділові зустрічі, конференції, семінари
- ☐ Корпоративне свято
- ☐ Індивідуальний банкет
- ☐ Інше

**3. Яким форматам обслуговування надаєте перевагу?**

- ☐ Буфет: фуршет чи шведський стіл
- ☐ Банкет
- ☐ Коктейль

**5. На яку кількість осіб зазвичай Ви замовляєте кейтерингові послуги?**

- ☐ До 10 осіб
- ☐ Від 10 до 20 осіб
- ☐ Від 20 до 50 осіб
- ☐ Від 100 осіб і більше

**7. Якому виду кухні надаєте переваги?**

- ☐ Вегетаріанське меню
- ☐ Національні страви народів світу
- ☐ В меню страви декількох кухонь
- ☐ Слід зорієнтуватися на одній кухні

**9. З яких джерел інформації Ви дізналися про надання кейтерингових послуг?**

- ☐ Газети, журнали
- ☐ Е-мейл
- ☐ Флаєри
- ☐ Телебачення
- ☐ Білборди
- ☐ Рекомендації, замовників даного виду послуг

**2. Як часто Ви замовляєте кейтерингові послуги?**

- ☐ Раз на місяць
- ☐ Раз на квартал
- ☐ Раз в півроку
- ☐ Раз на рік
- ☐ Не замовляємо

**4. Яким видам обслуговування банкету надаєте перевагу?**

- ☐ Російський
- ☐ Французький
- ☐ Гала-обід
- ☐ Важко відповісти

**6. Вкажіть місце проведення заходу із замовленням кейтерингових послуг?**

- ☐ На природі.
- ☐ На підприємстві, де працюєте.
- ☐ Вдома.
- ☐ В приміщенні, що орендується для банкету.
- ☐ Інше.

**8. Які для Вас важливі фактори при замовленні кейтерингових послуг?**

- ☐ Ввічливість персоналу.
- ☐ Меню.
- ☐ Швидкість обслуговування.
- ☐ Цінова політика.
- ☐ Імідж та престиж підприємства.
- ☐ Комплексність послуг.

**10. Які негативні фактори в роботі кейтерингових компаній?**

- ☐ Високі ціни
- ☐ Несмачна їжа
- ☐ Погана організація заходу
- ☐ Невеликі порції страв
- ☐ Не має недоліків
- ☐ Інше

**11. Які позитивні фактори в роботі кейтерингових компаній?**

- ☐ Висока якість сервіс-обслуговування
- ☐ Оптимальне співвідношення ціни і якості
- ☐ Різноманітне меню
- ☐ Висока якість приготовлених страв
- ☐ Доступність та оперативність отримання кейтерингових послуг
- ☐ Не має позитивних моментів
- ☐ Інше

**12. Назвіть, будь-ласка, саму сильну сторону, відмічену Вами при роботі працівників кейтерингової служби**

- ☐ Обслуговування
- ☐ Кухня
- ☐ Оформлення
- ☐ Організація
- ☐ Інше

**13. Назвіть, будь-ласка, самий великий недолік, замічений Вами при роботі працівників кейтерингової служби**

- ☐ Обслуговування
- ☐ Кухня
- ☐ Оформлення
- ☐ Організація
- ☐ Інше

**14. Дайте оцінку затребуваності кейтерингових послуг?**

- ☐ Однозначно затребувані
- ☐ Скоріше за все затребувані
- ☐ Скоріше за все не затребувані
- ☐ Важко відповісти

**Просимо повідомити про себе інформацію:**

**15. Ваша стать:**      **16. Ваш вік, років:**

- ☐ Чоловіча   ☐ Жіноча   ☐ до 18   ☐ 18-22   ☐ 23-29   ☐ 30-40   ☐ 41-50   ☐ 51-55   ☐ 56-60 [

**17. Сімейний статус?**      **18. Ваш соціальний статус**

- ☐ Одружений (а)   ☐ безробітний   ☐ робітник   ☐ службовець   ☐ студент   ☐ школяр  
☐ Неодружений (а)   ☐ підприємець   ☐ пенсіонер   ☐ працівник сфери послуг

**19. Скільки становить середньомісячний дохід на одного члена у Вашій сім'ї, гривень ?**

- ☐ До 1000   ☐ 2100 – 3000   ☐ 4100 – 5000   ☐ 6100 – 7000   ☐ 8100 – 9000   ☐ Більше 10000  
☐ 1000 – 2000   ☐ 3100 – 4000   ☐ 5100 – 6000   ☐ 7100 – 8000   ☐ 9100 – 10000   ☐ \_\_\_\_\_

**Дякуємо за відповіді!**

## Додаток Б

### СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Список публікацій здобувача,

*в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

1. Кирнос Н. И. The Economy of Bulgaria and the European Union: Science and Business: Collective Monographs of Scientific Articles with title. Sofia: Издателски комплекс УНСС, 2017. Р. 22-24. (17,63 друк. арк., особистий внесок: *розширена класифікація кейтерингових послуг, проведений аналіз кейтерингових послуг в м. Полтаві та м. Києві - 0,72 друк. арк.*).
2. Kyrnis N. Financial-economics and innovative support of entrepreneurship development in the spheres of economy, tourism and hotel-restaurant business: collective monograph / Ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Yatsenko V.M. Coventry, United Kingdom: Agenda Publishing House, 2017. Р. 357-370. ( 38,7 друк. арк., особистий внесок: *сформована логічно-історична схема поняття «конкурентоспроможність підприємства» - 0,78 друк. арк.* ).
3. Kostyshina T., Kostyshina A., Kyrnis N. Scientific development and achievements: collective monograph. London: Published by Sciemcee Publishing, 2018. Р.434-449. (28,75 друк. арк., особистий внесок: *проаналізовано вплив основних факторів, які впливають на забезпечення конкурентоспроможності кейтерингових фірм та розраховані коефіцієнти забезпечення конкурентоспроможності за 2012-2016 роки » - 1,0 друк. арк.* ).
4. Kyrnis N. Modern Technologies of Society Development: collective scientific monograph. / Ed. by Marian Duczmal , Tetyana Nestorenko. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019. Р. 63-74. (25,8 друк. арк., особистий внесок: *сформовано мотиваційний пакет для різних груп працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) - 0,7 друк. арк.*).

5. Кирніс Н. І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. *Науковий вісник*

*Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: «Економічні науки».* 2013. № 5. С. 135-140. (0,75 друк. арк.).

6. Кирніс Н. І. Сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» в еволюційному контексті. *Вісник національного університету водного господарства та природокористування. Серія: «Економіка».* Рівне. 2014. Випуск 3 (67). С. 145-154. (1,25 друк. арк.).

7. Кирніс Н. І. Моніторинг попиту на кейтерингові послуги в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: «Економічні науки».* 2016. № 5. С. 107-114 (1,0 друк. арк.). (Index Copernicus).

8. Кирніс Н. І. Дослідження стану підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Збірник наукових праць.* Львів. 2016. Випуск 3 (119). С. 48-51. (0,5 друк. арк.). (Index Copernicus).

9. Кирніс Н. І. Інновації у сфері підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Economic and law paradigm of modern society. Scientific Journal by open Europe, Issue 1.* 2017. Р. 33-41. (1,13 друк. арк.).

10. Кирніс Н. І. Аналіз сучасного стану ринку кейтерингових послуг в Україні. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. Збірник наукових праць Харківський національний автомобільно-дорожній університет.* Харків. 2017. №1(16). С. 75-79. (0,63 друк. арк.).

11. Кирніс Н. І. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Економічні науки.* Миколаїв. 2017. №1(8). С. 122-129. (1,0 друк. арк.).

12. Кирніс Н. І. Мотивація працівників підприємств ресторанного господарства за спеціальними замовленнями (catering) в сучасних умовах. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені*

*В.О. Сухомлинського. Економічні науки. Миколаїв. 2018. №2 (11). С. 93-102. (1,25 друк. арк.).*

13. Костишина Т. А., Кирніс Н. І. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. Київ. 2018. №1. С.19-30. (1,5 друк. арк., особистий внесок: визначено складові оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering), запропоновано формули для їх розрахунку – 0,75 друк. арк.).*

14. Кирніс Н. І. Основні аспекти системи НАССР для ресторанів за спеціальними замовленнями (catering). *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Економічні науки». Черкаси. 2019. С.214 – 220. (0,88 друк. арк.). (Index Copernicus).*

*які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

1. Кирніс Н. І. Чинники забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Теорія і практика забезпечення ефективного розвитку суб'єктів ринку: матеріали III міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 28.11. 2014 р. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2014. С. 17-19. (0,1 друк. арк.).*

2. Кирніс Н. І. Актуальність дослідження конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу: тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 40-річчю заснування факультету ХТГРТБ, 20-21.11. 2014 р. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2015. С. 152-154 (0,2 друк. арк.).*

3. Кирніс Н. І. Особливості трудової діяльності у ресторанах за спеціальним замовленням (catering). *Трансформація соціально-трудової сфери: сучасні виклики, тенденції, домінанти інноваційного розвитку: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 2-6.11.2015 р. Київ: КНЕУ, 2015. С. 229-231. (0,25 друк. арк.).*

4. Кирніс Н. І. Маркетингові дослідження як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: збірник наукових праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції*, 28-29.05. 2015 р. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2015. С. 91-93 (0,2 друк. арк.).

5. Кирніс Н. І. Удосконалення класифікації кейтерингових послуг. *Мультидисциплінарні академічні дослідження і глобальні інновації: гуманітарні та соціальні науки: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції* 28-29.07.2016 р. Київ, 2016. С. 46-49. (0,25 друк. арк.).

6. Кирніс Н. І. Оцінювання конкурентних переваг, підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: людино розмірність, духовність, партнерство, кооперації: матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 1.11.2016 р. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2016. С. 99-102 (0,25 друк. арк.).

7. Кирніс Н. І. Історія розвитку кейтерингу на Україні. *Рекреаційні ресурси та послуги гостинності в регіонах України: матеріали II Всеукраїнської Інтернет-конференції*, 17.05. 2017 р. Черкаси, 2017 . С. 175-178. (0,25 друк. арк.).

8. Кирніс Н. І. Підвищення кваліфікації працівників, як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства, які надають кейтерингові послуги. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку: матеріали XXXIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції*, 24.05.2017р. Переяслав-Хмельницький, 2017. С. 19-22. (0,25 друк. арк.).

9. Кирніс Н. І. Інтегральний метод оцінки конкурентоспроможності кейтерингових підприємств. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація:*

матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 14.12.2017 р. Полтава, 2017. С.301 – 303. (0,2 друк. арк.).

10. Кирніс Н. І. Кейтеринг-інноваційна форма обслуговування. *Актуальні проблеми розвитку ресторанного, готельного та туристичного бізнесу в умовах світової інтеграції: досягнення та перспективи*: міжнародна науково-практична конференція, присвячена 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі й 10-річчю запровадження в Україні спеціальності «Готельно-ресторанна справа», 21.09.2017 р. Харків: ХДУХТ, 2017. С. 118-120. (0,25 друк. арк.).

11. Kyrnis N. Process Management in the Context of Providing Competitiveness of Catering Enterprises. *The economy of Bulgaria and the European Union in the global world: 13-th International Scientific conference of young scientists*. 17.11.2017. Bulgaria: UNWE, Sofia, 2017. P.659-667. (0,6 друк. арк.).

12. Кирніс Н. І. Перспективи розвитку ресторанного кейтерингу в Україні. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 45-річчю від дня заснування факультету харчових технологій, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу, 20-21.11.2019 р. Полтава, 2019. С. 58-60. (0,25 друк. арк.).

Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

36014, м. Полтава, вул. Ковалю, 3  
код за ЄДРПОУ 01597997  
п/р UA663223130000026008000019421  
в АТ «Укресімбанк»



Higher Educational Establishment of Ukoopspilka  
«POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE»

3, Koval Street, Poltava, 36014, Ukraine  
EDRPOU 01597997  
Account UA663223130000026008000019421  
in JSC Ukreximbank



+38 (0532) 50-91-70



+38 (0532) 50-02-22



can@puet.edu.ua



POLTAVA UNIVERSITY OF  
ECONOMICS AND TRADE

№ 45-15/14 від 5 02 2020 на № \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

про впровадження в навчальний процес результатів  
дисертаційного дослідження Кирніс Наталії Іванівни  
за темою «Забезпечення конкурентоспроможності ресторанів  
за спеціальними замовленнями (catering)»

Основні положення та результати дисертаційної роботи Кирніс Н.І., поданої на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук були використані у навчально-методичній роботі ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» на кафедрі готельно-ресторанної та курортної справи під час розробки навчальних і робочих програм, рекомендовано до впровадження в освітній процес на засіданні кафедри протокол №6 від 16.01.2020 р.:

- удосконалення класифікації кейтерингових послуг, які надаються підприємствами ресторанного господарства, а також характеристика ринку кейтерингових послуг, характеристика показників конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) під час викладання дисципліни «Ресторанний кейтеринг»;

- методичний підхід до удосконалення організації роботи кейтерингових відділів на підприємствах готельного господарства під час викладання дисципліни «Ресторани в готельній індустрії».

Ректор



*[Handwritten signature]*

О.О. Нестуля

Дзевєріна

Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»

36014, м. Полтава, вул. Ковалю, 3  
код за ЄДРПОУ 01597997  
п/р UA663223130000026008000019421  
в АТ «Укресімбанк»



Higher Educational Establishment of Ukoopspilka  
«POLTAVA UNIVERSITY OF ECONOMICS AND TRADE»

3, Koval Street, Poltava, 36014, Ukraine  
EDRPOU 01597997  
Account UA663223130000026008000019421  
in JSC Ukreximbank

+38 (0532) 50-91-70

+38 (0532) 50-02-22

can@puet.edu.ua



POLTAVA UNIVERSITY OF  
ECONOMICS AND TRADE

№ 45-15/10 від 5 02 2020 на № \_\_\_\_\_

## ДОВІДКА

### про зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Видана Кирніс Н.І. в тому, що основні положення її дисертаційного дослідження «Забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering)» є складовою частиною науково-дослідних тем, що виконувалися у Вищому навчальному закладі Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»:

- на кафедрі готельно-ресторанної та курортної справи, а саме: «Якість продукції та послуг готельно-ресторанного господарства: теоретичний та практичний аспекти» (номер державної реєстрації 0119U002863), у межах якої здобувач визначив методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering);

- на кафедрі управління персоналом, економіки праці та економічної теорії «Ефективність інвестицій в людський капітал на підприємствах в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0112U001077), де автор сформував методичні підходи удосконалення стимулювання працівників ресторанів за спеціальними замовленнями (catering).

Отримані результати та надані пропозиції обґрунтовані на професійному рівні, мають наукове та прикладне значення для вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними замовленнями (catering) в Україні.

Ректор



О.О. Нестуля

Дзевєріна

308810

**ФІЗИЧНА ОСОБА-ПІДПРИЄМЕЦЬ**  
**Кошель Тетяна Іванівна**

свідоцтво про державну реєстрацію №2 588 017 0000 009440 від 02.10.1997р.  
 ідентифікаційний код – 2389404686  
 р/р –UA973314890000000000260063645 в ПАТ «Полтава-банк» в м.Полтава  
 МФО 331489  
 м.Полтава, вул.Симона Петлюри 32,кв.3  
 тел. +38(095) 514 19 77

Спеціалізованій вченій раді з захисту  
 дисертацій на здобуття наукового  
 ступеня  
 Д 35.840.01  
 Львівського торговельно-  
 економічного університету

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів наукового дослідження, які висвітлені в  
 дисертаційній роботі  
**КИРНІС НАТАЛІЇ ІВАНІВНИ**  
 «Забезпечення конкурентоспроможності ресторанів за спеціальними  
 замовленнями (catering)

Ця довідка є підтвердженням того, що практичні рекомендації з питань забезпечення конкурентоспроможності та формування оптимального мотиваційного пакету для працівників підприємства ресторанного господарства, які запропоновані Кирніс Н.І., прийняті до розгляду і впроваджені у діяльність кафе «Дар'юшка».

Запропоновані автором методичні підходи до оцінки підприємств ресторанного господарства, що надають кейтерингові послуг, дозволять підприємству оцінювати рівень і визначати напрями забезпечення конкурентоспроможності в умовах розвитку кейтерингових послуг, формувати зміни в стратегії і політиці забезпечення конкурентоспроможності. Методичні підходи до вдосконалення стимулювання працівників, сприятимуть реалізації потреб працівників, підвищенню ефективності діяльності, якості трудового життя та формуванню стратегічних цілей підприємства у забезпеченні його конкурентоспроможності на ринку кейтерингових послуг.

Директор кафе «Дар'юшка»

« 16 » 01 2020 р.



Т.І. Кошель