

10. Шеремет А.Д. Финансы предприятий / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: ИНФРА, 1999. – 343 с.

11. Сысоева Е.Ф. Управление финансовой устойчивостью организации для целей оптимизации структуры капитала / Е.Ф. Сысоева // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2008. – №3. – С. 82–86.

12. Рябенко Г.М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства / Г.М. Рябенко // Всеукраїнський науково-виробничий журнал / Миколаївський державний аграрний університет. – 2012. – №7 [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/inek/2012_7/105.pdf

13. Приймак І.І. Організація стратегічного управління фінансовою стійкістю на підприємствах в Україні / І.І. Приймак // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2009. – №5(1). – С. 27–37.

14. Абрютіна М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: 3-е изд., доп. и перераб. / М.С. Абрютіна, А.В. Грачев. – М.: Дело и Сервис, 2001. – 172 с.

15. Анализ экономической деятельности предприятия / Под ред. Л.Л. Ермолович. – Минск: Интерпрессервис; Экоперспектива, 2002. – 592 с.

16. Родионова В.М. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции / В.М. Родионова. – М.: Перспектива, 2002. – 98 с.

17. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія / Л.А. Лахтіонова. – К.: КНЕУ, 2001. – 387 с.

18. Старостенко Г.Г. Фінансовий аналіз: навч. посіб. / Г.Г. Старостенко, Н.В. Мірко. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 224 с.

19. Марцин В.С. Надійність, платоспроможність та фінансова стійкість – основні складові оцінки фінансового стану підприємства / В.С. Марцин // Економіка, фінанси і право. – 2008. – №7. – С. 26–29.

УДК 339.137.2

Є.О. ДІДЕНКО,
к.е.н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну, кафедра менеджменту,
О.А. ДІДУК,
студент, Київський національний університет технологій та дизайну, кафедра менеджменту

Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними

У статті сформульовано визначення конкурентних переваг підприємства, систематизовано можливі види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та наведені особливості управління ними з використанням практичного досвіду.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління конкурентними перевагами підприємств ресторанного господарства.

Е.А. ДИДЕНКО,
к.э.н., доцент, Киевский национальный университет технологий и дизайна, кафедра менеджмента,
А.А. ДИДУК,
студент, Киевский национальный университет технологий и дизайна, кафедра менеджмента

Виды конкурентных преимуществ предприятий ресторанного хозяйства и особенности управления ими

В статье сформулировано определение конкурентных преимуществ предприятия, систематизированы возможные виды конкурентных преимуществ предприятий ресторанного хозяйства и приведены особенности управления ими с использованием практического опыта.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, управление конкурентными преимуществами предприятий ресторанного хозяйства.

E. DIDENKO,
Ph.D., associate professor Kiev national university of technology and design, department of management
O. DIDUK,
student, Kiev national university of technology and design, department of management

Types of competitive edges of enterprises of restaurant economy and management feature by them

In the article formulated the determination of competitive edges of enterprise, systematized the possible types of competitive edges of enterprises of restaurant economy and management features are resulted by them with the use of practical experience.

Keywords: competitiveness, competitive edges, management by the competitive edges of enterprises of restaurant economy.

Постановка проблеми. Процес переходу України на ринкову економіку супроводжувався глибокими політичними і соціально-економічними змінами у структурі підприємств різного типу та форми власності. Так, збільшується кількість приватних підприємств, які за рівнем виробництва та якістю надання послуг не поступаються державним.

Галузь ресторанного господарства – одна з найбільш динамічних галузей народного господарства. На сьогодні актуальним

є не лише виготовлення якісної продукції та її реалізація, важливими є також комплекс заходів, які будуть знижувати вартість продукції та збільшувати попит споживачів. Підприємство повинно володіти такими конкурентними перевагами, завдяки яким воно б могло бути на крок попереду у своїй галузі. Зважаючи на таку ситуацію систематизація складу конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та визначення особливостей управління ними є актуальним науковим завданням.

Аналіз досліджень та публікацій з проблеми. Проблеми вивчення конкурентних переваг підприємств, в тому числі у сфері ресторанного господарства, викладені у працях закордонних дослідників: Д. Алексеев, О. Бреус, Ю.Б. Іванов, В. Карсенін, Т.К. Литвиненко, М. Портер, Г.Т. П'ятницька, К.І. Терехін, Франсен Холворсен, Н.В. Шандора, О.С. Шишко та інших, однак єдиної концепції щодо визначення, якими саме конкурентними перевагами має володіти підприємство ресторанного господарства, немає. Не визначені єдині підходи до управління сучасними конкурентними перевагами підприємств ресторанного бізнесу. Основною причиною цього є те, що жодна методика не може врахувати усіх галузевих особливостей ресторанного господарства. Відтак, вирішення її потребує глибокого аналізу та є індивідуальним для кожного підприємства.

Метою статті є формування складу конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та визначення особливостей управління ними у сучасному ринковому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Для обґрунтування складу конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства потрібно з'ясувати сутність понять конкурентоспроможність та конкурентні переваги, які досить тісно пов'язані. Так, за визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна можливість фірм за існуючих для них умов проектувати, виготовляти та збувати товари, що за цінновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їх конкурентів¹.

Для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства необхідно враховувати особливості підприємства як системи, що характеризується наявністю входу та виходу системи, зв'язку із зовнішнім середовищем, зворотного зв'язку, внутрішньою структурованістю². Складність процесу зумовлюється також впливом багатьох факторів забезпечення конкурентоспроможності. У галузі ресторанного господарства вони характеризуються внутрішньою атмосферою (не помітною споживачу), матеріальною і нематеріальною якістю обслуговування, створенням комфортних психологічних умов для відвідувачів, а також витратами часу на обслуговування³.

На думку Г. П'ятницької, конкурентна перевага – це віділені цінності чи відмітні властивості об'єкта управління, що надають йому перевагу над конкурентами⁴. Ми погоджуємося з думкою науковця, але хочемо зауважити, що конкурентоспроможність підприємства, а таким чином і конкурентні переваги, може бути оцінена тільки в межах групи підприємств, що випускають однакову продукцію.

Найбільш складною є оцінка міри конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Отже, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідного підприємства-лідера.

¹ Шишко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку [Електронний ресурс] / Шишко О. С. – Режим доступу: <http://www.economix.com/ua>.

² Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер; пер. с англ. под ред. В.Д. Штетинина. – М.: Международный. отношения, 1993. – 896 с.

³ П'ятницька Г.Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г.Т. – К., 2012. – 74 с.

⁴ П'ятницька Г.Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г.Т. – К., 2012. – 74 с.

Поняття конкурентної переваги можна асоціювати з характеристиками й властивостями товару, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Підсумовуючи вищезазначене, зауважимо, що конкурентні переваги закладу ресторанного господарства – це сукупність виділених матеріальних і нематеріальних цінностей підприємства, що дозволяють йому завойовувати більшу частину потенційних споживачів, створювати позитивний імідж закладу, досягати кращих результатів фінансово-господарської діяльності у розрахунковому періоді та у перспективі порівняно зі своїми прямими конкурентами. Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу)⁵.

Часто конкурентні переваги ототожнюють із новими технологічними розробками, які використовує підприємство, та більш високою кваліфікацією персоналу. Однак вони не виявляються у більших обсягах продажу, прибутку й інших економічних показниках. Тому їх доцільно називати передумовами для отримання конкурентних переваг⁶. Конкурентні переваги у галузі ресторанного господарства в розрізі конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах – це не данина моді, а необхідна вимога ринку у динамічних реаліях глобалізованого сьогодення.

Конкурентні переваги – це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні.

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу.

Жорстка конкуренція у сфері ресторанного господарства змушує підприємців змінювати пріоритети розвитку бізнесу. Ринкові умови господарювання переставили основні акценти виробництва продукції та її реалізації із кількісних параметрів на якісні. Розвиток галузі ресторанного господарства залежить від факторів більш тривалого характеру, пов'язаних з якісними характеристиками послуг, а також із використанням і утриманням конкурентних переваг.

Для підприємства ресторанного господарства значна кількість конкурентних переваг знаходиться у площині зростання якості обслуговування клієнтів на інноваційній основі, тому увага даного дослідження стосуватиметься вивчення конкурентних переваг під час обслуговування клієнтів. Варто відмітити, що кілька років назад інновацією в ресторанному бізнесі вважався виклик таксі із кафе чи ресторану або бро-

⁵ Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Портер М. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.

⁶ Терехин К.И. Технология создания конкурентного преимущества [Електрон. ресурс] / К.И. Терехин. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2008/10/13sozdanije_konkyrentnogo_preimushhestva.html.

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

нювання столів по телефону. Трохи пізніше інноваційними ставали ресторани, в яких можна було зробити замовлення додому, а також заклади в яких в різноманітних конкурсах можна було виграти знижку на обслуговування або наприклад вечерю на двох⁷. У сучасному ж обслуговуванні винаймає значна кількість новинок, які до цього часу повністю не вивчені ні ресторанными закладами, ні їх відвідувачами. За рахунок їх впровадження вдається сформувати певні конкурентні переваги на ринку та підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку, тому охарактеризуємо ці конкурентні переваги більш детально (див. табл.).

Зважаючи на досвід формування конкурентних переваг на підприємствах ресторанного бізнесу можна запропонувати їх різновиди, спрямовані на задоволення вимог клієнтів та підвищення ефективності діяльності закладів громадського харчування⁸:

⁷ П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г.Т. П'ятницька, Н. П'ятницька. – К.: Кондор-Виробництво, 2013. – 250 с.

⁸ Шандора Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств / Н.В. Шандора // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 11 (4). – С. 48–53.

- організація та проведення різних заходів, зокрема таких як офіційні прийоми, фуршети і бенкети, святкування ювілеїв і весіль, днів народжень, барбекю на природі та ін.);
- забезпечення доступу до мережі Інтернет з технологією Wi-Fi;
- надання безкоштовної паркувальної зони;
- забезпечення доступу відвідувачів до караоке-зали;
- надання можливостей для клієнтів скористатись виїзним обслуговуванням,
- надання послуг флориста, дизайнера, фото і відео зйомки;
- організація святкування з послугами відомих артистів різних жанрів, музичних колективів;
- надання послуг піротехніків, кондитерів;
- проведення дитячих свят з використанням дитячого меню, клоунів, улюблених персонажів казок, герої мультфільмів, фокусників, ілюзіоністів, лялькового театру, шоу мильних бульбашок, рухливих ігор, кулінарних майстер-класів, турнірів із караоке;
- надання дитячого майданчика;
- надання VIP-будиночків;
- забезпечення та організація активно відпочинку – катання на квадроциклах, велосипедах, лижах, тощо;

Характеристика складу конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства за класифікаційною ознакою обслуговування споживачів

Назва інноваційної технології	Характеристика
1	2
Креативні IT технології	В наше життя постійно входять нові інформаційні технології, які вносять креативні інновації в ресторанный бізнес. Сьогодні і туристи, і жителі міста віддають перевагу ресторанам, кафе, барам, де є безкоштовний Wi-Fi. Також, часто до ресторанів приваблюють відвідувачів теплан-шоу, коли на очах відвідувачів теплан-кухар віртуозно створює яку-небудь фірмову страву ¹
Електронне меню	Нові винаходи від Apple встигли стати революційною інновацією в ресторанному бізнесі, замінивши собою старовинні звичайні гросбухи-меню. Інтерактивне електронне меню стало каналом зв'язку між ними і дозволило адміністрації швидко редагувати меню і вносити в нього нові страви
QR-код і можливості маркетингу	Винахід QR-коду (двохмірний штрихкод) – відкрив нові необмежені можливості для оп-іпе взаємодії компаній і користувачів. В QR-коді можна запрограмувати всі відомі інновації ресторанного бізнесу, а також багато нових можливостей
«Мобільний офіціант»	Це дуже ефективний спосіб прийняття замовлення, за допомогою бездротових портативних приладів. Програмне забезпечення на мобільному пристрої вміщує меню всього ресторану, офіціант швидко може обрати страву з меню, а головне швидко передати замовлення на кухню по безпроводному зв'язку. При цьому значна економія ресурсів і одночасно підвищується рівень обслуговування гостя
Шведський стіл на конвеєрі	В британському ресторані YO!Sushi готові страви прямо з-під кухонних інструментів на конвеєрі проходять через столики. Відвідувачі можуть брати з рухомої стрічки все, що подобається
«Кобрендинг»	«Кобрендинг» – це симбіоз двох різних напрямків бізнесу, де гість може не тільки обідати, але і займатись власними справами, дивитись фільми. Зараз люди хочуть отримувати максимум послуг в одному місці. Ресторатори намагаються задовольнити всі потреби гостей і роблять ставку не на кухню, а на різні послуги ²
95% робіт	В китайському місті Харбін, функціонує кафе, де основну роботу роблять роботи під керівництвом інженерів. Зустрічають клієнтів робшвейцари, готують страви робо кухарі, обслуговують відвідувачів робоофіціанти
Їж і плати скільки хочеш	У світі існує практика ведення ресторанного бізнесу, яка базується на відсутності цін на страви та напої, відвідувачі повинні на свій розсуд сплачувати кошти. В 2010 році американська мережа Panera Bread відкрила заклад по такій моделі, але в меню були вказані рекомендовані ціни. Кошти за спожиті страви та напої кладуть в спеціальний ящик
Все по одній ціні	В Буковелі кафе «Вареники» працює по іншій схемі. Тут всі продукти коштують однаково за кілограм. На прилавках розміщені різні страви і посуд. По бажанню обрані страви, самостійно кладуть на тарілку і відносять до каси. Тарілку зважують і розраховують згідно ваги і фіксованої суми
Вуличні кіоски	На зміну дешевим вуличним кіоскам приходять пересувні рухомі фургончики, що пропонують авторську кухню зі свіжих продуктів. Поява цього тренда пов'язана з насиченим ритмом життя, коли навіть забезпечені люди, не маючи часу, можуть перекусити стравами зі швидкої кухні

¹ Литвиненко Т.К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу / Т.К. Литвиненко. – К.: Знання. – 2011. – 215 с.

² Франсен Холворсен. Основи кейтеринга: как организовать выездное обслуживание / Холворсен Франсен – М.: Ресторанные возможности, 2005. – 214 с.

- організація риболовлі, полювання, збирання грибів та ягід;
- організація пейнтболу, гри в теніс, перебування в басейні та сауні.

Можна зазначити, що в умовах зростання потреб населення, лише на основі забезпечення комплексного відпочинку клієнтів закладів ресторанного господарства можна досягти бажаного результату і зростання конкурентоспроможності за рахунок певного набору конкурентних переваг. Звичайно, що кожен ресторанний комплекс, зважаючи на свою спеціалізацію, розміщення, розміри та можливості спроможний надавати різні послуги та задовольняти різні специфічні запити споживачів. Критерієм доцільності впровадження конкурентних переваг на підприємствах ресторанного господарства повинні бути оптимальні чи раціональні грошові витрати на певний захід, а також можливість їх повернення протягом 1–3 років в залежності від складності та призначення.

Оскільки категорії конкурентних переваг властива відносність у часі, що свідчить про залежність від дії часового фактора, тому для забезпечення конкурентоспроможності на необхідному рівні суб'єкт повинен здійснювати неперервне управління конкурентними перевагами. У загальному вигляді управління може бути визначено як процес цілеспрямованого впливу на яку–небудь систему з метою підтримки її у певному стані або переведенню у новий із врахуванням її об'єктивних властивостей і закономірностей⁹. Сутність управління конкурентними перевагами полягає у неперервному контролі та оцінці змін, які відбуваються у діяльності суб'єкта, у підтримці його спроможності до виживання в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Результатом управління повинні стати стійкі переваги, які відповідають цілям розвитку суб'єкта конкуренції і стану його внутрішнього потенціалу, а також зовнішнім можливостям і загрозам.

Основою для управління конкурентними перевагами підприємств ресторанного господарства, яка дозволяє визначити найбільш сприятливі можливості для створення конкурентних переваг, є визначення, аналіз та оцінювання факторів, що їх утворюють. Нами пропонується виділити фактори, які формують особливості підприємств ресторанного господарства:

- визначення цілі як напрямку розвитку системи;
- підпорядкування задач кожного елемента загальній цілі системи;
- усвідомлення кожним елементом своїх задач розуміння загальної задачі;
- виконання кожним елементом своїх функцій, які випливають із поставленої задачі;
- існування певних конкретних відносин між елементами системи;
- наявність органу (суб'єкта) управління;
- наявність зворотного зв'язку.

Використовуючи сформовані аспекти управління конкурентними перевагами підприємств ресторанного господарства, наведемо деякі особливості цього процесу на основі конкретних прикладів:

1. Одна з особливостей управління конкурентними перевагами полягає в тому, що заклад ресторанного господарства, щоб **zareкомендувати** себе і якісно відрізнитися серед конкурен-

⁹ Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Х.: ВД «НЖЕК», 2008. – 352 с.

тив, зазвичай робить акцент на розширенні асортименту певного виду продукції, в той же час скорочуючи перелік інших страв і напоїв у меню. Це дозволяє закладу закупляти, виготовляти та реалізувати товари різної вартості; створювати постійний контингент споживачів і при цьому не втрачати старих клієнтів; орієнтуватися на смаки гурманів, що прийдуть знову; бути одними з перших, хто впроваджує нові ідеї в ресторанний бізнес. Прикладами такого формату обслуговування клієнтів є реалізована ідея «Кава–шоп» або концепція фреш–кава у таких закладах як «Кава Ленд» (м. Київ), кав'ярня «Золотий Дукат» (м. Львів).

2. Наступна особливість пов'язана з тим, що заклад має привертати клієнтів розмаїттям музичних супроводів та іншими мистецькими заходами на високому рівні, піднімаючи власний рейтинг і ціни на страви та напої, відповідно до статусу. Такі засоби використовуються у ресторані «Марокана Fashion–Cafe» (Київ), у кафе «Худграф» (Київ), у фестиваль–ресторані «Диван» (Київ), у кафе «Калейдоскоп» (Донецьк).

3. Одна з передумов успіху ресторанного бізнесу – створення об'єднаних закладів ресторанного господарства з частковою реорганізацією, внаслідок чого постає єдина мережа з однаковою кухнею та баром, традиціями та політикою. Це в свою чергу приносить дію «ефекту масштабу», економію на рекламі, економію часу та коштів на вирішення питань з державними органами, популяризацію одного закладу за рахунок успішної діяльності іншого. Такі мережі мають більше шансів на зростання, ніж поодинокі ресторани та кафе, наприклад, мережа «Пузата хата» (у різних містах України), мережа «Будинок смаку» (Київ).

4. Для заохочення клієнтів неабияке значення має введення системи знижок та спеціальних пропозицій у цінній політиці, запровадження заходів, що орієнтуються на певний контингент чи час роботи: знижки в нічний чи ранковий час, дні, коли готуються певні екзотичні або навпаки типові страви, знижки для студентів, пенсіонерів, дітей, школярів, людей з певними інтересами, чи знижки за виконання певних умов чи дій в ресторані. Такі інноваційні ідеї практикуються в ідальні ПАТ «Оболонь» (Київ), ресторані–паб–клубі «Крейзі Дейзі» (Київ), ідальні Київського національного торговельно–економічного університету (Київ), мережі закладів громадського харчування «Пузата хата», Panorama club¹⁰. Це має насамперед соціальний ефект, оскільки часто головну роль відіграють не ціни, а цікавість людей та неординарність підходу. Разом із тим зазначені заклади громадського харчування, особливо комерційні, залишаються популярними серед широкого кола відвідувачів, що забезпечує підприємствам нарощування доходності бізнесу.

Іншою важливою конкурентною перевагою є застосування сучасних інформаційних нанотехнологій, цифрової оргтехніки. Найважливішими заходами даного напрямку в сучасному просторі являються інформаційно–комп'ютерні технології, які розроблені для підприємств ресторанного господарства, дозволяють значно спростити, оптимізувати і прискорити цілий ряд рутинних, специфічних для цього бізнесу операцій. Також однією з основних ІТ–інновацій для ресторанного бізнесу є впровадження комплексу веб– і телекомунікаційних рішень для взаємодій з клієнтами. Як наслідок, усе частіше з'являються послуги доставки додому замовлень, зроблених по телефону та мережі Інтернет. Однак не слід звужува-

¹⁰ Бреус О. Ресторанный Бизнес. Как организовать услуги по доставке обедов / О. Бреус // журнал «Услуги и сервис». – №4. – 2011. – С. 48–55.

ти технологічні перетворення в сфері послуг до нововведень лише інформаційних та автоматизованих технологій. Так, на ресторанный бізнес значно впливають ще й досягнення з таких типів технологій: енергетичних процесів, конструкційних матеріалів, дизайну, біотехнологій, інформаційних, обслуговуючих, управлінських, продажу обладнання, а також технологічні досягнення з виготовлення продуктів харчування¹¹.

Протягом останніх років вимоги відвідувачів ресторану постійно ускладнювались. Так, якщо 10–15 років тому клієнти з подивом споживали суші і молоде вино, то в бажаннях сучасного клієнта обов'язковими вимогами до ресторанів є наявність дитячої кімнати, боулінгу, звукового супроводу, аніматорів. Не маючи можливостей відмовити гостям, деякі ресторани прагнуть до стрімких змін і перетворень. Однак, як показує практика, далеко не всі додаткові послуги можуть збільшити рентабельність бізнесу, а деякі мають зворотній ефект.

Така ситуація пов'язана з тим, що прагнучи до впровадження нових підходів в управлінні конкурентними перевагами на підприємствах ресторанного бізнесу не розраховують економічних наслідків, а розроблені заходи мають тривалий термін окупності. Досить часто це твердження підкріплюється порушенням класичних стандартів обслуговування клієнтів та відвідувачів. Так, існують випадки, коли брендові французькі ресторани впроваджують у закладі діджеїв і вводять в своє меню суші і роли. Пивні ресторани пропонують своїм відвідувачам кальян. Деякі заклади, переслідуючи мету впровадження нових ідей у свою діяльність, експлуатують одразу кілька ідей. У таких місцях можна зустрітися з суперечливими складовими: караоке зал поряд з ювелірним бутиком, більярдний хол – із закладом японської кухні, баром¹².

Прагнучи до зміни підходів в управлінні конкурентними перевагами, багато закладів пропонують своїм відвідувачам широкий асортимент додаткових послуг. У наш час особливо популярні такі поєднання: заклади зі східною кухнею і кімнати для кальяну, класичні ресторани з кав'ярнями. Такі заходи, що передбачають поєднання кількох напрямків спеціалізації, спрямовані на затримку відвідувачів на тривалий час, щоб вони змогли замовити більше послуг та страв. Ідея подібних ресторанів в тому, що гості зранку приходять на сніданок, потім обід, ввечері – на вечерю і каву із сигарою. Вважається, що люди обирають заклад із повним спектром послуг і тим самим більш повно і комплексно задовольняють свої вимоги, а заклади ресторанного господарства за рахунок таких інновацій в соціокультурному просторі отримують вищий економічний ефект.

Безумовно, існуючі під одним дахом ідеї мають поєднуватись однією концепцією і взаємодоповнювати одна одну. Будь-яке нововведення потрібно ретельно вивчити, враховуючи смаки і побажання своїх відвідувачів, щоб відповідати їх очікуванням. Вводити додаткову послугу за принципом «чим більше, тим краще» досить небажано. Перш за все потрібно вивчити історію закладів зі схожими концепціями або з аналогічними пропозиціями послуг, здійснити маркетингове дослідження ринку. Після виявлення доцільності проведення змін варто розпочинати їх впровадження у власному закладі, але обов'язково з врахуванням індивідуальних особливостей.

¹¹ Алексеев Д. Успешный ресторан – эмоции и расчет // Д. Алексеев // Ресторанные ведомости. – №5 – 2012. – С. 165–169.

¹² Карсенін В. Проблеми розвитку ресторанного господарства в Україні. / В. Карсенін, Т. Ткаченко – К.: Економіка України, 2011. – С. 41–46.

Висновки

У зв'язку з тим що через збільшення попиту споживачів на заклади громадського харчування з кожним роком відкривається все більше підприємств ресторанного бізнесу, то новим власникам потрібно розробляти і продумувати свою діяльність таким чином, щоб утримувати конкуренцію з поміж інших аналогічних закладів. Зробити це можна шляхом формування прогресивного набору конкурентних переваг та обґрунтування дієвих підходів до управління ними. На сьогодні таке нововведення, як заклади з кухнями різних національностей та цікавий інтер'єр, є не досить актуальним. Тому власникам потрібно розробляти й впроваджувати в реалізацію різні конкурентні переваги, що базуються на інноваційних методах та технологіях, які б покращували відвідування та залучали все більшу кількість потенційних споживачів до свого закладу. В сучасних закладах ресторанного господарства привабливими є не лише різні страви та напої, а й інноваційні послуги, зручності, доброзичлива атмосфера, відпочинок, романтична обстановка, пригоди, збудження, мрії, музичні розваги.

Список використаних джерел

1. Шишко О.С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку [Електрон. ресурс] / Шишко О.С. – Режим доступу: <http://www.economix.com/ua>
2. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер; пер. с англ. под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
3. П'ятницька Г.Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г.Т. – Київ, 2012. – 74 с.
4. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Портер М. – Москва: Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
5. Терехин К.И. Технология создания конкурентного преимущества [Електрон. ресурс] / К.И. Терехин. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2008/10/13sozdaniye_konkyrentnogo_preimushhestva.html
6. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії: навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г.Т. П'ятницька, Н. П'ятницька. – К.: Кондор–Виробництво, 2013. – 250 с.
7. Литвиненко Т.К. Новітні технології обслуговування у сфері ресторанного бізнесу / Т.К. Литвиненко–К.: Знання. – 2011. – 215 с.
8. Франсен Холворсен. Основы кейтеринга: как организовать выездное обслуживание / Холворсен Франсен – М.: Ресторанные возможности, 2005. – 214 с.
9. Іванов Ю.Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
10. Шандора Н.В. Ключові елементи системи забезпечення конкурентних переваг підприємств / Н.В. Шандора // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 11 (4). – С. 48–53.
11. Бреус О. Ресторанный Бизнес. Как организовать услуги по доставке обедов / О. Бреус // журнал «Услуги и сервис». – №4 – 2011. – С. 48–55.
12. Алексеев Д. Успешный ресторан – эмоции и расчет / Д. Алексеев // Ресторанные ведомости. – №5. – 2012. – С. 165–169.
13. Карсенін В. Проблеми розвитку ресторанного господарства в Україні. / В. Карсенін, Т. Ткаченко. – К.: Економіка України, 2011. – С. 41–46.