

DOI : 10.33274/2079-4762-2024-56-2-67-79

JEL : L 83, L 25, M 21, D 22

УДК 620.91:338.48(045)

Філіппова О. Ю.,
асистентДонецький національний університет економіки
і торгівлі ім. М. Туган-Барановського
Кривий Ріг, Україна,
e-mail:fillipova@donnuet.edu.ua**МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОЦІНЮВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА**

UDC 620.91:338.48(045)

Filippova O. Yu.,
AssistantMykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk
National University of Economics and Trade,
Kryvyi Rih, Ukraine
e-mail:fillipova@donnuet.edu.ua**METHODS FOR RESTAURANT ENTERPRISE COMPETITIVENESS ASSESSING**

Мета. Метою статті є огляд методів оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства, аналіз методів оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства, визначення переваг та недоліків методів оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

Методи. Для визначення переваг та недоліків методів оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства були використані наступні: метод аналізу та синтезу (для аналізу та оцінки переваг та недоліків методів оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства), абстрактно-логічний метод (для формування висновків).

Результати. У статті розглянуто різні методи оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства, проаналізовано та визначено переваги та недоліки кожного методу оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

Установлено, що для ресторанної сфери найбільш ефективними є порівняльний аналіз конкурентів, оцінка задоволеності споживачів, матриця Бостонської консультативної групи, оскільки вони дозволяють комплексно оцінити діяльність підприємства і зрозуміти, які зміни необхідно внести для покращення конкурентоспроможності на ринку.

SWOT-аналіз - ефективний для ідентифікації сильних і слабких сторін ресторану, можливостей і загроз на ринку. Однак цей метод не враховує швидкі зміни на ринку та може бути упередженим, оскільки залежать від інтерпретації аналітика.

Аналіз конкурентів - метод, що дозволяє оцінити стратегії конкурентів, їх меню, маркетингові стратегії і цільову аудиторію. Проте, він також має недоліки, такі як можливе використання неповних або застарілих даних і акцент на зовнішньому середовищі без достатнього аналізу власного підприємства.

Оцінка задоволеності клієнтів через опитування дозволяє визначити рівень задоволення від обслуговування і якості страв. Однак відгуки споживачів часто є суб'єктивними і можуть бути обмеженими через неохочість людей брати участь у опитуваннях.

Порівняльний аналіз - дозволяє оцінити такі показники як середній чек, кількість і якість відгуків у соцмережах, кількість відвідувачів. Проте, цей метод також має свої обмеження, оскільки ресторани підприємства можуть сильно відрізнятися за концепцією і цільовою аудиторією, що ускладнює порівняння.

Графічні та матричні методи - є простими у використанні, але можуть спрощувати ситуацію, не враховуючи всі важливі фактори, зокрема динаміку змін на ринку.

***Метод** Бостонської консультаційної групи є корисним для оцінки конкуренції на ринку або конкурентів ресторану, оскільки дозволяє ефективно аналізувати різні бізнес-одиниці або продукти (наприклад, різні страви чи концепції ресторану) за допомогою двох важливих критеріїв: частки ринку та темпу зростання ринку. Це дозволяє розробити стратегії для покращення конкурентоспроможності ресторану.*

***Ключові слова:** конкурентоспроможність ресторанного підприємства, методи оцінки, SWOT-аналіз, матриця БКТ, порівняльний аналіз, аналіз конкурентів, переваги, недоліки.*

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність ресторанного підприємства є важливим чинником, що визначає його успішність у ресторанній галузі. Це поняття охоплює здатність ресторану конкурувати з іншими підприємствами ресторанного бізнесу, задовольняючи потреби своїх клієнтів на більш високому рівні порівняно з конкурентами. Для забезпечення ефективної діяльності та сталого розвитку ресторану важливо оцінювати і підвищувати його конкурентоспроможність. У зв'язку з цим виникає необхідність у розробці і застосуванні методів оцінки конкурентоспроможності, що дозволяють отримати об'єктивну інформацію про позиції ресторану на ринку та визначити напрямки для його розвитку. Для оцінки конкурентоспроможності використовуються методи, що залежать від специфіки ресторанного закладу, ринкових умов та стратегічних цілей самого підприємства. До таких методів можна віднести: кількісні; якісні; тактичні; стратегічні; матричні; графічні; індексні тощо.

Аналіз досліджень та публікацій. Методичні основи оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства є актуальним питанням у ресторанній галузі. Конкуренція серед закладів відіграє важливу роль у покращенні якості продукції та послуг, у забезпеченні унікальності та диференціації, у витримці ціннових коливань та в управлінні репутацією ресторанним закладом. Методичні основи оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства у своїх напрацюваннях вивчали: С.Повна [3], А.Левицька [5], О.Драган [6], В.Самуляк [7], Р.Фещур [8], М.Чорна [9], І.Брижань [10], Р.Джонсон [12], В.Архипов [13] та інші.

У своїх роботах А.Левицька [5] приділила увагу теоретичним аспектам конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі, зокрема, методам маркетингового дослідження і їх застосуванню в оцінці

конкурентоспроможності. Вона пропонує застосовувати методи оцінки, що включають як економічний, так і соціально-психологічний аспекти, тобто оцінку сприйняття клієнтами ресторану.

О.Драган [6] вивчав питання оцінки конкурентоспроможності ресторанних послуг. Він підкреслює важливість аналізу не тільки фінансових результатів, а й інших факторів, таких як рівень лояльності клієнтів, вплив на вибір споживача, якість інтер'єру та атмосфери закладу.

Р.Фещур [8] дослідив методи оцінки конкурентоспроможності ресторанних підприємств в контексті використання інформаційних технологій і маркетингових стратегій для залучення клієнтів. На думку Р.Фещура [8] для залучення клієнтів краще використовувати елементи цифровізації, такі як онлайн-бронювання, інтерактивні меню та систему зворотного зв'язку з клієнтами.

В.Архипов [13] звертає увагу на те, що ресторанний бізнес має свої специфічні особливості, і тому методи оцінки конкурентоспроможності повинні враховувати як зовнішні, так і внутрішні фактори. Зокрема, В.Архипов [13] рекомендує використовувати методи порівняльного аналізу для оцінки рівня послуг і якості обслуговування в порівнянні з конкурентами.

Виклад основного матеріалу. На сьогоднішній день більшість ресторанів змушені постійно адаптувати свої стратегії до змінюваних умов, впроваджувати нові технології та удосконалювати обслуговування клієнтів для того, щоб утримувати лояльних споживачів і приваблювати нових. Важливим інструментом для розуміння ситуації на ринку та прийняття ефективних управлінських рішень є оцінка конкурентоспроможності ресторанного підприємства.

Конкурентоспроможність ресторану визначається його здатністю забезпечувати високу якість обслуговування та

привабливість для споживачів порівняно з іншими підприємствами на ринку. Вона залежить від багатьох факторів, таких як: рівень сервісу, асортимент, ціна, інноваційність та репутація бренду.

Для оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства використовуються найрізноманітніші методи: SWOT-аналіз, метод аналізу конкурентів, порівняльний метод, графічні та матричні методи, матриця БКГ **тощо, які наведені у таблиці 1.**

Таблиця 1 - Методи основи оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства (складено автором на основі [1-2; 4-10])

Автор	Методи
1	3
А. Левицька [5]	«- Кількісні (диференційований метод, інтегральний метод, метод різниць, метод балів); - Якісні (SWOT-аналіз, метод експертних оцінок)» [5] «- Тактичні (аналіз конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції); - Стратегічні (Модель БКГ, метод Мак Кінсі, модель Shell/DPM)» [5] «- Матричні (Матриця БКГ, матриця Мак Кінсі, матриця Shell/DPM, метод PIMS); - Графічні (багатокутник конкурентоспроможності, метод профілів) - Індексні (метод конкурентних переваг, теорія ефективної конкуренції, конкурентоспроможність продукції)» [5] «- Спеціальні (конкурентоспроможність продукції, матричні методи); - Комплексні (інтегральні методи, метод балів)» [5]
О. Драган [6]	«- Методи, засновані на аналізі порівняльних переваг; - методи, які основані на теорії якості товару; - методи побудовані на основі теорії ефективної конкуренції» [6]
М. Чорна, Ю. Овчаренко [9]	«- методи, побудовані на основі теорії ефективної конкуренції; - методи оцінки конкурентоспроможності на основі аналізу потенціалу підприємства; - інтегральні методи оцінки КСП; - методи, що базуються на теорії рівноваги фірм та галузі» [9]
В. Самуляк, Р. Фещур [7]	«- методи, що базуються на теорії рівноваги підприємства і галузі; - методи визначення позиції в конкуренції з погляду стратегічного потенціалу підприємств; - методи, основані на порівнянні з еталоном» [7]
Д. Яцковий [4]	«- графічні; - інтегральні; - матричні» [4]

Т. Лебідь [8]	«- методи, основані на теорії мультиплікаторів; - інтегральні методики; - матричні методи» [8]
І. Брижань, В. Чевганова [10]	«- критеріальні (використання абсолютних (натуральних або вартісних) значень показників); - експертні (використання експертних оцінок)» [10]
	«- одномоментні; - стратегічні» [10]
	«- графічні; - логістичні; - математичні» [10]
Д. Діксон, Дж. Міскураку, Д. Кутруманіс (D. Dixon, J. Miscuraca, D. Koutroumanis) [1]	«метод аналізу конкурентів» [1]
Ч.Ю-Хуа, К. Паудель (Ch. You-hua, K. Paudel) [2]	«метод оцінки задоволеності споживачів» [2]

На думку І. Панової, Д. Зерненкової [3], одним із найкращих методів, які пов'язані з конкурентоспроможністю є SWOT-аналіз, так як він дозволяє визначити конкурентні переваги та недоліки підприємства. На думку І. Панової, Д. Зерненкової [3], «у контексті ресторанної галузі SWOT-аналіз може допомогти визначити найбільш популярні продукти та послуги серед клієнтів, а також виділити ті моменти, які можуть стати перевагою підприємства в конкурентному середовищі» [13]. Валідність SWOT-аналізу залежить від точності та об'єктивності інформації, яка використовується для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Так як аналіз ґрунтується на суб'єктивних думках або застарілих даних, його результат може бути неточним і не відповідати реальному стану справ. Для забезпечення валідності необхідно регулярно оновлювати інформацію для більш об'єктивного оцінювання ситуації. Також І. Панова, Д. Зерненкова [3] зауважили, що кожне ресторанне підприємство повинне знати свої слабкі сторони, загрози та можливості, а не тільки сильні сторони, бо успіх підприємства залежить від повного аналізу діяльності та розуміння того, що треба покращити у своїй роботі та які загрози можуть виникнути у ресторанній сфері. Як зауважили І. Панова, Д. Зерненкова [3] основні можливості ресторанного підприємства можна виділити за допомогою SWOT-аналізу які виявляють конкурентні переваги,

адаптацію до ринкових змін, покращення маркетингових стратегій. Дані науковці зазначили, що результати SWOT-аналізу можуть докорінно залежати від точки зору осіб, які проводили дослідження, в результаті це призведе до упередженості оцінки слабких та сильних сторін.

Проаналізувавши думку І. Панової, Д. Зерненкової [3] мною були виділені основні переваги використання SWOT-аналізу для ресторанного підприємства:

1) SWOT-аналіз допомагає виявити сильні сторони ресторану, такі як якість страв, рівень обслуговування, атмосфера, репутація, а також слабкі місця (наприклад, нестача персоналу, обмежене меню чи низький рівень цифровізації);

2) метод дозволяє врахувати ринкові можливості, зокрема зростання туристичного потоку, зміну споживчих уподобань, можливість співпраці з постачальниками локальних продуктів, а також загрози: конкуренцію, коливання цін, зміни законодавства;

3) SWOT-аналіз дає змогу визначити напрямки розвитку ресторану: оновлення меню, ребрендинг, розширення асортименту послуг або вдосконалення сервісу;

4) на основі результатів аналізу ресторан може створити унікальні конкурентні переваги, наприклад, акцент на локальну кухню, авторські страви чи екологічність;

5) метод легко впровадити навіть у малому ресторані без потреби в дорогих консалтингових послугах.

Крім позитивних сторін мною також були виділені і недоліки використання SWOT-аналізу для ресторанного підприємства:

1) SWOT-аналіз є якісним методом і не дає конкретних цифр або економічних розрахунків, які потрібні для глибшого аналізу ефективності ресторанного бізнесу;

2) аналіз фіксує ситуацію на певний момент часу, але не враховує швидких змін на ринку, які є типовими для сфери громадського харчування (наприклад, зміна трендів у харчуванні, коливання попиту тощо);

3) результати SWOT-аналізу залежать від того, хто саме проводить оцінку. Різні працівники або керівники можуть по-різному інтерпретувати сильні та слабкі сторони, що знижує об'єктивність;

4) іноді результати SWOT-аналізу можуть бути надто загальними або очевидними, не даючи конкретних рішень чи стратегічних кроків для покращення діяльності ресторану;

5) навіть за наявності чітких сильних сторін або можливостей, не завжди є ресурси чи умови для їхнього використання (наприклад, ресторан може мати потенціал до розширення, але не мати фінансування).

«SWOT-аналіз є корисним інструментом стратегічного планування для ресторанного підприємства, оскільки він дозволяє комплексно оцінити як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на діяльність закладу. Незважаючи на наявні обмеження, зокрема суб'єктивність оцінки та відсутність кількісних показників, його застосування сприяє виявленню потенціалу розвитку, формуванню конкурентних переваг і прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Для досягнення найкращих результатів SWOT-аналіз доцільно поєднувати з іншими методами стратегічного аналізу, що дозволить забезпечити більш глибоке і об'єктивне бачення перспектив розвитку ресторанного бізнесу» [14].

М. Чорна, Ю. Овчаренко [9] зазначили, що аналіз конкурентів відіграє важливу роль для оцінки конкуренції ресторанного підприємства. Валідність аналізу конкурентів залежить від точності та актуальності даних про конкурентів, їх стратегії та ринкові позиції. Для забезпечення валідності необхідно використовувати різноманітні джерела інформації, такі як публічні звіти, ринкові дослідження та відгуки клієнтів. Аналіз має бути об'єктивним і всебічним, щоб правильно оцінити конкурентні переваги та ризики. Даний аналіз є важливим для оцінки конкуренції ресторанного підприємства, тому що дозволяє оцінити конкурентні переваги підприємств в ресторанній галузі. На думку М. Чорної, Ю. Овчаренко [9], слід проводити в першу чергу аналіз меню. Для оцінки меню вони запропонували оцінити категорії меню, кількість страв в кожній із них, вихід страв, цінову політику. Також М. Чорна, Ю. Овчаренко [9] зазначили, що аналіз цільової аудиторії закладу дає можливість зрозуміти свою основну аудиторію, тобто вік, контингент. Соціальні мережі відіграють головну роль у просуванні ресторанного підприємства, тому М. Чорна, Ю. Овчаренко [9] запропонували оцінювати відгуки споживачів та аналізувати їх для чіткого розуміння, що треба покращити у діяльності підприємства для більшого успіху та позиціонування себе на ринку ресторанних послуг.

Проаналізувавши думку М. Чорної, Ю. Овчаренко [9] мною були виділені основні переваги використання аналізу конкурентів для ресторанного підприємства:

1) аналіз відгуків у соціальних мережах дозволяє оперативно виявляти проблеми, покращувати обслуговування та реагувати на потреби споживачів;

2) дає змогу визначити, в чому саме ресторанне підприємство має перевагу або, навпаки, потребує вдосконалення (наприклад, в асортименті страв, ціновій політиці, обслуговуванні тощо);

3) аналіз категорій меню, кількості страв, цін та порцій допомагає адаптувати пропозицію під запити цільової аудиторії та конкурувати ефективніше;

4) дає змогу налаштувати маркетинг і сервіс під конкретну демографічну або соціальну групу;

5) аналіз конкурентів дозволяє отримати чітке уявлення про ринок, виявити головних конкурентів, їхню ринкову стратегію, а також сильні та слабкі сторони;

6) дає розуміння, які канали комунікації та маркетингові стратегії працюють найкраще у конкурентів.

Крім позитивних сторін мною також були виділені і недоліки використання аналізу конкурентів для ресторанного підприємства:

1) інформація швидко застаріває: тренди в ресторанному бізнесі змінюються, і те, що є перевагою сьогодні, завтра може втратити актуальність;

2) аналіз може бути упередженим, особливо якщо базується лише на власному сприйнятті або вибіркових джерелах (наприклад, окремих відгуках чи візуальному враженні);

3) під час надмірної орієнтації на конкурентів можна почати просто копіювати чужі ідеї, втрачаючи унікальність закладу;

4) не всі дані про конкурентів є у відкритому доступі;

5) проведення глибокого конкурентного аналізу вимагає багато часу, особливо якщо враховувати всі аспекти: меню, маркетинг, обслуговування, соціальні мережі.

«Аналіз конкурентів є важливим елементом стратегічного управління ресторанним підприємством. Він дозволяє не лише краще орієнтуватися в ринковому середовищі, а й адаптувати власну діяльність відповідно до запитів цільової аудиторії та ринкових умов. Завдяки аналізу меню, цільової аудиторії, відгуків у соціальних мережах та маркетингових стратегій конкурентів, ресторан може покращити якість обслуговування, вдосконалити власну пропозицію та зміцнити свої позиції на ринку. Водночас, слід враховувати певні обмеження цього методу, зокрема швидке застаріння інформації, суб'єктивність оцінки, складність збору достовірних даних та ризик втрати унікальності.

Тому ефективність аналізу конкурентів залежить від системного підходу, різноманіття джерел інформації та здатності підприємства критично осмислювати отримані результати» [14].

Ч.Ю-Хуа, К.Паудель (Ch. You-hua, K. Paudel) [2] у своїх роботах зазначили, що одним з найголовніших методів пов'язаний з оцінкою конкурентоспроможності ресторанного підприємства є оцінка задоволеності клієнтів. Такий метод дозволяє зрозуміти наскільки точним є відображення реального ставлення клієнтів до продукту або послуги. Для забезпечення валідності важливо, щоб питання були чіткими, а вибірка клієнтів репрезентувала різні групи споживачів. Дані науковці запропонували оцінити задоволеність споживачів за допомогою опитування - анкетування, для створення рейтингу задоволеності своїх гостей та для порівняння результатів зі своїми конкурентами. Алгоритм оцінки задоволеності споживачів є оптимальним для різних типів ресторанних закладів, складається з таких етапів: визначення цілей; вибору методу збору інформації; розробки анкет; збору даних; аналізу результатів; оцінки результатів.

На думку Ч.Ю-Хуа, К.Паудель (Ch. You-hua, K. Paudel) [2] відгуки споживачів залежать від уподобань і це зазвичай ускладнює отримання об'єктивних даних. Також споживачі неохоче можуть брати участь у опитуваннях - це призводить до неповних даних або взагалі можуть бути відсутніми. Аналіз результатів може бути хибним, тому що опитування можуть проводитися виключно серед певної групи населення, через що такі результати не відображають всю ситуацію ринку.

Проаналізувавши думку Ч.Ю-Хуа, К.Пауделя (Ch. You-hua, K. Paudel) [2] мною були виділені основні переваги використання оцінки задоволення клієнтів для ресторанного підприємства:

1) оцінка задоволення клієнтів дозволяє виявити, наскільки сервіс відповідає очікуванням споживачів та вчасно реагувати на недоліки в обслуговуванні;

2) регулярне вивчення думки гостей сприяє формуванню довіри та

позитивного іміджу закладу, що стимулює повторні візити;

3) отримані відгуки допомагають удосконалити меню, подачу страв, атмосферу закладу та інші аспекти, що впливають на загальне враження клієнта;

4) оцінка задоволення клієнтів дає змогу порівняти власні результати з ринковими стандартами, визначити унікальні сильні сторони підприємства або сфери, що потребують вдосконалення;

5) дані про задоволеність клієнтів виступають основою для розробки стратегії розвитку, маркетингових кампаній і корекції внутрішніх процесів;

6) підвищення задоволення клієнтів безпосередньо впливає на зростання продажів, середнього чеку та рекомендацій ресторану іншим споживачам.

Крім позитивних сторін мною також були виділені і недоліки використання оцінки задоволеності клієнтів для ресторанного підприємства:

1) відгуки клієнтів часто залежать від емоційного стану, особистих уподобань або ситуаційних факторів, що може викривлювати реальну картину;

2) у відкритих платформах (Google, TripAdvisor) можливі фейкові або замовні відгуки, що спотворює нереальний рівень задоволеності;

3) не всі відвідувачі залишають відгуки, тому оцінка базується на думці обмеженої кількості клієнтів, яка може не бути репрезентативною;

4) систематичне збирання, обробка й аналіз відгуків потребують спеціального персоналу або цифрових інструментів, що може бути проблемою для невеликих ресторанів;

5) відгуки можуть бути нечітко сформульовані або суперечливі, особливо коли клієнт не конкретизує, що саме йому сподобалося чи не сподобалося;

6) у деяких випадках відгуки з'являються із запізненням, коли

ситуація вже змінилася або певні проблеми вже усунуто.

«Оцінка задоволеності клієнтів є важливим інструментом для вдосконалення діяльності ресторанного підприємства. Вона дозволяє краще зрозуміти потреби гостей, своєчасно реагувати на недоліки, покращувати якість обслуговування та стратегії розвитку, що сприяє підвищенню лояльності споживачів і прибутковості бізнесу. Проте для ефективного використання цього інструменту необхідно враховувати його обмеження, зокрема суб'єктивність відгуків, можливу нерепрезентативність інформації та потребу в ресурсах для обробки даних. Рациональний і системний підхід до аналізу задоволеності клієнтів дозволяє мінімізувати ці недоліки та перетворити зворотний зв'язок на реальний інструмент підвищення конкурентоспроможності ресторану» [14].

С. Повна [3] зазначила, що метод порівняльного аналізу дозволяє оцінити конкурентні переваги ресторанного підприємства. Валідність порівняльного аналізу залежить від точності та актуальності даних, що використовуються для порівняння, а також від коректності вибору критеріїв для оцінки. Якщо порівняння проводиться на основі неповних або неактуальних даних, результати можуть бути неточними та не відображати реального стану справ. Для забезпечення валідності важливо враховувати всі суттєві фактори та застосовувати об'єктивні методи порівняння. На думку С. Повна [3] показники успішності включають середній чек, кількість та якість відгуків в соціальних мережах, кількість відвідувачів закладу. Оцінка конкурентних переваг передбачає визначення певного набору критеріїв для успішності розвитку ресторанного підприємства на ринку. С. Повна [3] запропонувала провести порівняльний аналіз по категоріям (середній чек, кількість та якість відгуків у соціальних мережах, кількість відвідувачів закладу) для того щоб визначити слабкі та сильні сторони ресторанного підприємства. Такий аналіз дозволяє виокремити тенденції, які є ключовими на ринку, та прогнозувати майбутнє, задля розвитку закладу та дозволяє підприємствам визначити свої переваги та недоліки в порівнянні з їхніми потенційними конкурентами, зробити певні корективи у стратегії діяльності та виправити

помилки задля підвищення попиту на послуги та продукцію свого закладу серед конкурентів.

Проаналізувавши думку С. Повна [3] мною були виділені основні переваги використання порівняльного аналізу для ресторанного підприємства:

- 1) метод дозволяє порівнювати ефективність застосовуваних стратегій (меню, ціноутворення, обслуговування тощо) з результатами конкурентів;
- 2) порівняльний аналіз дозволяє виявити сильні сторони ресторану в порівнянні з іншими закладами, що сприяє розвитку конкурентних переваг;
- 3) аналіз діяльності інших підприємств допомагає виявити можливості для вдосконалення власних процесів та оптимізації витрат;
- 4) порівняльний аналіз допомагає визначити найбільш перспективні напрямки для розвитку ресторану, враховуючи діяльність конкурентів;
- 5) порівняння з конкурентами дає змогу краще зрозуміти тенденції на ринку ресторанних послуг та адаптуватися до змін.

Крім позитивних сторін мною також були виділені і недоліки використання порівняльного аналізу для ресторанного підприємства:

- 1) порівняння ресторану з іншими підприємствами може бути недоцільним, якщо умови роботи (локація, цільова аудиторія, концепція) значно відрізняються;
- 2) отримати актуальну інформацію про конкурентів може бути важко, особливо коли йдеться про малий бізнес або підприємства з обмеженим доступом до публічної інформації;
- 3) порівняльний аналіз базується на відкритих даних, які можуть бути неповними або неточними, що впливає на результативність оцінки;
- 4) надмірна орієнтація на конкурентів може призвести до втрати унікальності ресторану, якщо підприємство почне просто копіювати стратегії конкурентів без врахування власних особливостей;

- 5) для проведення якісного порівняльного аналізу необхідно витратити значний час на збирання та обробку даних, що може бути складно для малого ресторану з обмеженими ресурсами.

«Порівняльний аналіз є важливим інструментом для ресторанного підприємства, оскільки дозволяє оцінити ефективність його діяльності у порівнянні з конкурентами, виявити конкурентні переваги та можливості для розвитку. Однак для досягнення найбільш точних і корисних результатів необхідно враховувати обмеження цього методу, такі як невідповідність умов, можливі інформаційні прогалини та ризик втрати унікальності ресторану. Тому порівняльний аналіз слід використовувати з урахуванням специфіки ресторанного бізнесу та його стратегії розвитку» [14].

Д. Яцковий у своїх роботах зазначає, що графічні, матричні методи є найкращими для оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства. Він зауважив, що «перевагою цих методів є простота використання на практиці. Недоліки методів як процес так і результат такої оцінки надають досить обмежене уявлення про конкурентоспроможність підприємства через урахування недостатньої кількості факторів, що впливають на її рівень» [4]. Валідність графічних та матричних методів оцінки залежить від точності вхідних даних та правильності їхнього відображення у формах графіків чи матриць. Для забезпечення валідності важливо, щоб вибрані критерії та параметри точно відображали реальну ситуацію і були репрезентативними. Окрім того, необхідно враховувати контекст і можливі обмеження методів, адже спрощене подання інформації може не враховувати всіх складних факторів.

Проаналізувавши думку Д. Яцкового мною були виділені основні переваги використання графічних, матричних методів для ресторанного підприємства:

- 1) матричні та графічні методи дозволяють наочно представити інформацію про внутрішнє середовище підприємства, ринок, конкурентів і споживачів, що полегшує процес ухвалення рішень;

2) інструменти, як-от матриця BCG або GE/McKinsey, допомагають проаналізувати асортимент страв, визначити позиціонування ресторану та обрати найбільш ефективні напрями розвитку;

3) матричні методи дозволяють порівнювати ресторан із конкурентами за різними критеріями (ціна, якість, сервіс), що сприяє формуванню конкурентної стратегії;

4) графічне представлення SWOT- або SPACE-аналізу допомагає чітко структурувати інформацію і швидко ідентифікувати критичні зони;

5) системний підхід у вигляді матриць дозволяє уникнути суб'єктивізму та покладатися на комплексний аналіз даних;

6) методи можуть використовуватись як у великих ресторанных мережах, так і у малих закладах, адаптуючись під специфіку кожного окремого бізнесу.

Крім позитивних сторін мною також були виділені і недоліки використання порівняльного аналізу для ресторанного підприємства:

1) матричні моделі часто фіксують стан на певний момент часу і можуть не враховувати швидких змін у сфері громадського харчування, таких як нові тренди чи зміни у поведінці споживачів;

2) деякі параметри в матрицях (наприклад, рівень конкурентоспроможності чи привабливості ринку) визначаються на основі експертної оцінки, що може викликати похибки;

3) графічні моделі зводять складні багатофакторні процеси до кількох змінних, що може призвести до спотвореного розуміння реального стану речей;

4) власники або менеджери малих ресторанів можуть не мати достатньої підготовки або часу для якісного складання матриць та графіків;

5) ефективне застосування методів вимагає великої кількості точної інформації про діяльність

підприємства, ринок і конкурентів, яку не завжди легко отримати;

6) матричні методи допомагають структурувати інформацію, але самотійно не пропонують чітких шляхів вирішення виявлених проблем.

«Графічні та матричні методи є ефективним інструментом аналізу діяльності ресторанного підприємства. Вони забезпечують наочність, структурують інформацію, сприяють прийняттю стратегічних рішень та дозволяють виявити ключові проблеми й можливості розвитку. Однак їх ефективність значною мірою залежить від якості та обсягу вихідних даних, рівня підготовки аналітиків і здатності адаптувати моделі до специфіки ресторанного бізнесу. Тому для досягнення реальної користі ці методи слід застосовувати у поєднанні з іншими формами аналізу, враховуючи динамічність ринку та індивідуальні особливості закладу» [14].

Метод матриці БКГ (Бостонської консультаційної групи), як зауважив Дж. Веллінгтон [11], є оптимальним варіантом для оцінки конкурентоспроможності. Валідність матриці Бостонської консультаційної групи залежить від точності та актуальності даних про ринок і частку компанії. Оскільки вона орієнтується на лише два критерії — темп зростання ринку та частку на ринку, вона може не враховувати інші важливі фактори, такі як конкурентні переваги чи зміни в зовнішньому середовищі. Для забезпечення валідності необхідно регулярно оновлювати дані та використовувати матрицю як частину більш комплексного аналізу. У своїй роботі він зазначив, що ресторанный підприємства розглядають свої страви як певні бізнес-одиниці. Він запропонував використовувати даний метод для меню. На його думку матриця БКГ допомагає оцінити, які страви є «зірками» (популярні та прибуткові), «дійними коровами» (страви, які стабільно генерують прибуток), «проблемними дітьми» (страви з потенціалом, але низьким продажем) і «собаками» (непопулярні страви). Це дозволяє ресторанним підприємствам більш ефективно управляти своїм меню, оптимізувати пропозиції та підвищувати загальну конкурентоспроможність на ринку.

Проаналізувавши думку Дж. Веллінгтона [11] мною були виділені основні переваги використання матриці БКГ для ресторанного підприємства:

1) матриця БКГ дозволяє легко класифікувати асортимент страв або напрямів діяльності за критеріями ринкової частки та темпу зростання;

2) дозволяє краще збалансувати меню за популярністю, витратами і потенціалом зростання;

3) дозволяє перерозподіляти фінансові та людські ресурси на користь найбільш перспективних напрямів, що сприяє ефективному управлінню рестораном;

4) метод допомагає визначити, які продукти доцільно розвивати («зірки»), підтримувати («дійні корови»), трансформувати або поступово виводити з асортименту («собаки», «знаки питання»);

5) допомагає визначити, які страви чи послуги приносять найбільший дохід і які потребують додаткових інвестицій або скорочення витрат.

Крім позитивних сторін мною також були виділені і недоліки використання матриці БКГ для ресторанного підприємства:

1) ринкова частка та темпи зростання не відображають усіх важливих факторів, таких як сезонність, маржинальність, лояльність клієнтів;

2) матриця фіксує ситуацію на певний момент і не адаптується до швидких змін у вподобаннях клієнтів чи ринкових умовах;

3) для коректного заповнення матриці потрібна достовірна ринкова аналітика, яка часто недоступна для малих та середніх ресторанів;

4) занадто механічне застосування моделі може призвести до неправильних управлінських рішень, особливо без урахування контексту й специфіки ресторанної справи.

«Матриця БКГ є дієвим інструментом для стратегічного управління асортиментом ресторанного підприємства, але її використання потребує обережності, доповнення іншими методами аналізу та

врахування індивідуальних характеристик бізнесу» [14].

Висновки. Для оцінки конкурентоспроможності ресторанних підприємств існує кілька методів, кожен з яких має свої переваги та недоліки, що залежить від контексту і специфіки діяльності підприємства.

SWOT-аналіз є ефективним інструментом для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Він дозволяє отримати загальну картину та підтримує стратегічне планування. Однак, цей метод може бути обмеженим через залежність від суб'єктивних оцінок та відсутність конкретних числових показників, що ускладнює вимірювання конкурентоспроможності.

Аналіз конкурентів дозволяє детально вивчити ринок, виявити конкурентні переваги та стратегії інших підприємств, а також уникнути їхніх помилок. Однак, важливою проблемою є залежність від точності та актуальності даних, а також можливість спотворення результатів через обмеження інформації.

Оцінка задоволеності клієнтів є важливим методом для аналізу, оскільки задоволеність клієнтів прямо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Однак, цей метод може бути суб'єктивним через вплив уподобань клієнтів та труднощі з отриманням репрезентативних даних.

Порівняльний аналіз дає змогу з'ясувати сильні та слабкі сторони підприємства в порівнянні з конкурентами. Він дозволяє виявити слабкі місця і коригувати стратегію розвитку. Однак, його точність залежить від обраних критеріїв та даних для порівняння.

Графічні та матричні методи (зокрема метод матриці БКГ) дозволяють наочно представити великі обсяги даних і допомагають у прийнятті рішень. Однак, ці методи можуть спрощувати реальну картину, і вони не завжди враховують всі аспекти конкурентоспроможності.

В цілому, для повної та об'єктивної оцінки конкурентоспроможності ресторанного підприємства доцільно використовувати комплексний підхід, що включає кілька методів, кожен з яких доповнює інші. Таким чином, ресторанні підприємства мо-

жуть не тільки оцінити своє поточне становище на ринку, а й спрогнозувати майбутні

тенденції та розробити ефективні стратегії для підвищення конкурентоспроможності.

Список літератури

1. Dixon D. P., Miscuraca J. A., Koutroumanis D. A. (2018) Looking Strategically to the Future of Restaurants: Casual Dining or Fast Casual? *Entrepreneurship Education and Pedagogy*. Vol. 1. Iss. 1. P. 102–117. DOI: <https://doi.org/10.1177/2515127417737>
2. You-hua Ch., Qinying He, Paudel K. P. (2018). Quality competition and reputation of restaurants: the effects of capacity constraints. *Economic Research*. Vol. 31. Iss. 1. P. 102–118.
3. Повна С. В. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1. С. 63–71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.
4. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 183-188. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_30
5. Левицька А. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. Механізм регулювання економіки. 2013. No 4. С. 155–163.
6. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти : моногр. Київ : ДАКККиМ, 2006. 144 с.

7. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. No 633. С. 627–636.
8. Фещур Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник*. Волинський національний університет імені Лесі Українки. 2010. No 4. С. 27–32.
9. Чорна М. В., Овчаренко Ю. А. Оцінка конкурентостійкості підприємств роздрібної торгівлі : монографія. Харків, 2010. 177 с.
10. Брижань І. А., Чевганова В. Я. Порівняння методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. 2015. № 4/5. С. 10–15.
11. Веллінгтон Дж. Конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій. Бліц-Інформ, Київ, Україна, 2009. С. 120-124.
12. Джонсон Р. А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників. Бліц – Інформ, Київ, Україна, 2008
13. Архіпов В. В., Русавська В. А. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : навчальний посібник. К. : ЦУЛ, 2019. 342 с.
14. Філіппова О.Ю. Оцінка конкурентоспроможності ресторанного підприємства: квал. роб./ДонНУЕТ ім. М. Туган-Барановського. Кривий Ріг, 2024. 94 с.

References

1. Dixon, D. P., Miscuraca, J. A., & Koutroumanis, D. A. (2018). Looking Strategically to the Future of Restaurants: Casual Dining or Fast Casual? *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, no. 1(1), pp. 102–117. DOI: <https://doi.org/10.1177/2515127417737>
2. You-hua, Ch., He, Qinying, & Paudel, K. P. (2018). Quality competition and reputation of restaurants: the effects of capacity constraints. *Economic Research*, no. 31(1), pp. 102–118.
3. Povna, S. V. (2020). *Svitovyi dosvid vprovadzhennia hnuchkykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu*

- pidpriemstv ta orhanizatsii* [World experience in implementing flexible methodologies for managing the competitiveness of enterprises and organizations]. *Problemy ta perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia* [Problems and Prospects of Economics and Management], no. 1, pp. 63–71. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1\(21\)-63-71](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71)
4. Yatskovyi, D. V. (2013). *Suchasni metodyky otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Modern methods of assessing the competitiveness of an enterprise]. *Visnyk*

sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen [Bulletin of Social and Economic Research], no. 4, pp. 183–188. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsed_2013_4_30/

5. Levytska, A. O. (2013). *Metody otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva: vitchyzniani ta zakordonni pidkhody do klasyfikatsii* [Methods of assessing the competitiveness of an enterprise: domestic and foreign approaches to classification]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky* [Mechanism of Economic Regulation], no. 4, pp. 155–163.

6. Drahan, O. I. (2006). *Upravlinnia konkurentospromozhnosti pidpriemstv: teoretychni aspekty* [Managing the competitiveness of enterprises: Theoretical aspects]. Kyiv, DAKKKiM Publ., 144 p.

7. Samuliak, V. Yu., & Feshchur, R. V. (2008). *Otsiniuvannia rivnia rozvytku pidpriemstv* [Assessing the level of enterprise development]. *Lohistyka: Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»* [Logistics: Bulletin of Lviv Polytechnic National University], no. 633, pp. 627–636.

8. Feshchur, R. V., Lebid, T. V., & Samuliak, V. Yu. (2010). *Metody otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstv* [Methods of assessing the competitiveness of enterprises]. *Naukovyi visnyk Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky* [Scientific Bulletin of Lesya Ukrainka Volyn National University], no. 4, pp. 27–32.

9. Chorna, M. V., & Ovcharenko, Yu. A. (2010). *Otsinka konkurentostiikosti*

pidpriemstv rozdribnoi torhivli: monohrafiia [Assessment of the competitiveness of retail enterprises: monograph]. Kharkiv, 177 p.

10. Bryzhan, I. A., & Chevhanova, V. Ya. (2015). *Poryvniannia metodiv otsiniuvannia konkurentospromozhnosti pidpriemstva* [Comparison of methods for assessing the competitiveness of an enterprise]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky* [Mechanism of Economic Regulation], no. 4/5, pp. 10–15.

11. Wellington, J. (2009). *Konkurentospromozhnist transnatsionalnykh korporatsii* [Competitiveness of transnational corporations]. Kyiv, Blyts-Inform Publ., pp. 120–124.

12. Johnson, R. A. (2008). *Kompleksne upravlinnia konkurentospromozhnosti amerykanskykh vyrobnykiv* [Comprehensive management of the competitiveness of American manufacturers]. Kyiv, Blyts-Inform Publ., 347 p.

13. Arkhipov, V. V., & Rusavska, V. A. (2019). *Orhanizatsiia obsluhovuvannia u zakladakh restorannoho hospodarstva: navchalnyi posibnyk* [Organization of service in hospitality establishments: textbook]. Kyiv, TsUL Publ., 342 p.

14. Filippova, O. Yu. (2024). *Otsinka konkurentospromozhnosti restorannoho pidpriemstva: kvalifikatsiina robota* [Assessment of the competitiveness of a restaurant enterprise: qualification paper]. Kryvyi Rih, DonNUET Publ., 94 p.

Objective. The objective of the article is to review the methods for assessing the competitiveness of a restaurant enterprise, analyze the methods for assessing the competitiveness of a restaurant enterprise, determine the advantages and disadvantages of the methods for assessing the competitiveness of a restaurant enterprise.

Methods. To determine the advantages and disadvantages of the methods for assessing the competitiveness of a restaurant enterprise, the following scientific methods are applied: analysis and synthesis (for analyzing and evaluating the advantages and disadvantages of the methods for assessing the competitiveness of a restaurant enterprise), the abstract-logical method (for forming conclusions).

Results. The article considers various methods for assessing the competitiveness of a restaurant enterprise, analyzes and determines the advantages and disadvantages of each method for assessing the competitiveness of a restaurant enterprise.

It has been established that for the restaurant sector, the most effective are a comparative analysis of competitors, a consumer satisfaction assessment, and the Boston Consulting Group matrix, as they allow for a comprehensive assessment of the company's activities and an understanding of what changes need to be made to improve competitiveness in the market.

SWOT analysis is effective for identifying a restaurant's strengths and weaknesses, opportunities and threats in the market. However, this method does not take into account rapid changes in the market and can be biased, as it depends on the analyst's interpretation.

Competitor analysis is a method that allows to evaluate competitors' strategies, their menus, marketing strategies and target audience. However, it also has disadvantages, such as the possible use of incomplete or outdated data and an emphasis on the external environment without sufficient analysis of your own enterprise.

Customer satisfaction assessment through a survey allows to determine the level of satisfaction with the service and the quality of dishes. However, consumer feedback is often subjective and can be limited due to people's reluctance to participate in surveys.

Comparative analysis allows to evaluate indicators such as the average check, the number and quality of reviews in social networks, the number of visitors. However, this method also has its limitations, since restaurant enterprises can differ greatly in concept and target audience, which makes comparison difficult.

Graphical and matrix methods are easy to use, but can simplify the situation by not taking into account all important factors, in particular the dynamics of changes in the market.

The Boston Consulting Group method is useful for assessing market competition or restaurant competitors because it allows you to effectively analyze different business units or products (e.g., different dishes or restaurant concepts) using two important criteria: market share and market growth rate. This allows you to develop strategies to improve the restaurant's competitiveness.

Key words: restaurant enterprise competitiveness, evaluation methods, SWOT analysis, BCG matrix, comparative analysis, competitor analysis, advantages, disadvantages.