

Міністерство освіти і науки України
Луцький національний технічний університет
Факультет митної справи, матеріалів та технологій
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ РК «СРІБНІ ЛЕЛЕКИ»)

спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

освітня програма «Готельно-ресторанна справа»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи ГРСм 21

_____СТРІЛЬЧУК Дмитро Ростиславович
(підпис)

Керівник:
_____д.е.н., проф. Матвійчук Л.Ю.
(підпис)

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2023 р.
Гарант освітньої програми:

к.е.н., доц. Сидорук С.В.

Луцьк – 2023року

ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет *митної справи, матеріалів та технологій*

Кафедра *туризму та готельно-ресторанної справи*

Ступінь вищої освіти: *магістр*

Галузь знань: *24 Сфера обслуговування*

Спеціальність: *241 Готельно-ресторанна справа*

Освітня програма: *Готельно-ресторанна справа*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Л.Ю. Матвійчук

« ___ » _____ 2023 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Стрільчуку Дмитру Ростиславовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи *Формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства (на прикладі РК «Срібні лелеки»)*

Керівник роботи: *Матвійчук Людмила Юріївна, д.е.н., професор*
затверджені наказом вищого навчального закладу від

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи.

3. Вихідні дані до роботи: звіти Асоціації індустрії гостинності України, Ресторанної гільдії, законодавчі та нормативні акти України щодо розвитку локальної гастрономічної кухні України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, міждержавні та національні стандарти індустрії гостинності, наукова та практична література з досліджуваної тематики.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретичні засади досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств.

Розділ 2. Діагностика конкурентних переваг ресторанних підприємств.

Розділ 3. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу:

Структура розподілу ресторанного ринку України.

Оцінка якості ресторанних послуг РК «Срібні лелеки» за відгуками на сайті.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання прийняв
Гарант освітньої програми	доц. Сидорук С.В.		
Розділ 1. Теоретичні засади досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств	проф. Матвійчук Л.Ю.		
Розділ 2. Діагностика конкурентних переваг ресторанних підприємств	проф. Матвійчук Л.Ю.		
Розділ 3. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства	проф. Матвійчук Л.Ю.		
Висновки	проф. Матвійчук Л.Ю.		
Нормо контроль	доц. Сидорук С.В.		

7. Дата видачі завдання «01» листопада 2022 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Обґрунтування вибору теми кваліфікаційної роботи	01.11.2022 р.	
2.	Огляд літератури та досліджування проблеми для написання кваліфікаційної роботи	01.03.2023 р.	
3.	Написання теоретичної частини кваліфікаційної роботи	01.05.2023 р.	
4.	Написання аналітичної частини кваліфікаційної роботи	01.09.2023 р.	
5.	Написання проектної частини кваліфікаційної роботи	01.10.2023 р.	
6.	Висновки	01.11.2023 р.	
7.	Формування і організація списку використаних джерел	15.11.2023 р.	
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи магістра	28.11.2023 р.	
9	Нормоконтроль	29.11.2023 р.	
10	Інструментальна перевірка на академічний плагіат	до 7.12.2023 р.	
11	Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту	8.12.2023 р.	

Здобувач вищої освіти

_____ (Стрільчук Д.Р.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи

_____ (Матвійчук Л.Ю.)
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Анотація Стрільчук Д.Р. Формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства (на прикладі РК «Срібні лелеки»). – На правах рукопису. Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня, освітньо-професійної програми «Готельно-ресторанна справа», за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа, галузі знань 24 Сфера обслуговування – Луцький національний технічний університет, кафедра туризму та готельно-ресторанної справи. – Луцьк, 2023. – 57 с., список джерел з 56 найменування.

Запропоновано стратегічні напрями досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства. Стратегії конкуренції в ресторанному бізнесі повинні бути ретельно вибрані та адаптовані до конкретних умов ринку та потреб цільових аудиторій. Від стратегії концентрації, яка забезпечує глибоке занурення в обрані сегменти, до глобалізації та створення міцного міжнародного бренду – кожна стратегія має свої унікальні переваги та виклики. Ключ до успіху полягає в здатності ресторанного підприємства – гнучко адаптуватися до змінних умов ринку, постійно розвиваючи та впроваджуючи стратегії, які сприяють зростанню та підтримують довгострокову конкурентоспроможність.

Для досягнення конкурентних переваг рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» запропоновано застосувати стратегію розвитку ресторанного продукту. Такий підхід вимагатиме інноваційного оновлення меню, впровадження кулінарних трендів та ексклюзивних страв, які можуть привернути увагу як існуючих, так і потенційних клієнтів. Важливою складовою цієї стратегії є дослідження смакових уподобань відвідувачів та врахування здорового харчування і місцевих продуктів, що підсилює орієнтацію на якість та свіжість інгредієнтів.

Ключові слова: ресторанне підприємство, сервіс, індустрія гостинності, стратегічні засади.

ANNOTATION

Abstract Strilchuk D.R. Formation of a strategy for achieving competitive advantages of a restaurant enterprise (on the example of RK «Silver Storks»). – On the rights of the manuscript. Qualification work of the second (master's) level, educational and professional program «Hotel and restaurant business», specialty 241 Hotel and restaurant business, fields of knowledge 24 Field of service – Lutsk National Technical University, department of tourism and hotel and restaurant business. – Lutsk, 2023. – 57 p., list of sources with 56 names.

Strategic directions for achieving competitive advantages of a restaurant enterprise are proposed. Competition strategies in the restaurant business must be carefully selected and adapted to specific market conditions and the needs of target audiences. From a concentration strategy that provides deep immersion in selected segments to globalization and building a strong international brand, each strategy has its own unique advantages and challenges. The key to success lies in the ability of a restaurant business to flexibly adapt to changing market conditions, constantly developing and implementing strategies that promote growth and maintain long-term competitiveness.

In order to achieve the competitive advantages of the «Silver Storks» recreation complex, it is proposed to apply a restaurant product development strategy. This approach will require innovative menu updates, the introduction of culinary trends and exclusive dishes that can attract the attention of both existing and potential customers. An important component of this strategy is the study of the taste preferences of visitors and the consideration of healthy food and local products, which strengthens the focus on the quality and freshness of ingredients.

Keywords: restaurant enterprise, service, hospitality industry, strategic principles.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1. Значення стратегій в досягненні конкурентних переваг ресторанних підприємств	11
1.2. Фактори впливу на досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств	16
1.3. Міжнародний досвід досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств	23
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ	26
2.1. Розвиток сервісних послуг підприємствами ресторанного господарства, як основи їх конкурентних переваг	26
2.2. Аналіз конкурентних переваг ресторанного підприємства (на прикладі рекреаційного комплексу «Срібні лелеки»)	31
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА	40
3.1. Вибір стратегій конкуренції підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах	40
3.2. Стратегія досягнення конкурентних переваг рекреаційного комплексу «Срібні лелеки»	46
ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	52

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Сучасний ресторанний ринок характеризується високою конкуренцією. Завдяки глобалізації та поширенню Інтернету, споживачі мають доступ до широкого спектру варіантів харчування, які задовольняють різноманітні смаки та вимоги. Тому стратегічне планування дозволяє ресторанним підприємствам визначити унікальні риси своєї пропозиції, щоб виділитися серед конкурентів та привабити клієнтів. Споживацькі вподобання постійно змінюються, особливо у сфері харчування. Люди сьогодні шукають не тільки якісну їжу, але й оригінальний досвід, екологічність, здорові опції та інші аспекти. Розробка стратегії, яка враховує ці тенденції та адаптується до них, є ключовою для підтримання актуальності та привабливості ресторану для різних груп клієнтів. Технологічний прогрес суттєво впливає на ресторанний бізнес. Від онлайн-бронювання столиків до автоматизованих систем управління запасами, використання новітніх технологій може значно підвищити ефективність роботи ресторану та поліпшити досвід клієнтів. Розробка стратегії, яка інтегрує ці технології, може дати ресторану перевагу на ринку, збільшуючи його привабливість і ефективність.

Актуальність формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства (на прикладі РК «Срібні лелеки») зумовлена постійними змінами в гастрономічній індустрії та зростаючою конкуренцією у ресторанному бізнесі. У сучасному світі, де споживачі мають доступ до широкого спектра кулінарних пропозицій, важливість розробки та впровадження ефективних стратегій, що забезпечують унікальність та відмінність ресторану від конкурентів, не може бути переоцінена. Врахування місцевих культурних особливостей, ринкових тенденцій та змін у споживацьких уподобаннях є ключовим для успішного позиціонування та просування ресторану.

Крім того, актуальність цієї теми підкріплюється потребою в дослідженні та адаптації до новітніх технологічних інновацій, екологічних практик та методів цифрового маркетингу, які стають важливими елементами у веденні ресторанного бізнесу. Вивчення досвіду рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» дозволить виявити ефективні стратегії та підходи, які можуть бути використані іншими підприємствами для підвищення їх конкурентоспроможності. Це, в свою чергу, допоможе ресторанам не тільки виживати, але й процвітати у складних ринкових умовах, відповідаючи на потреби сучасного споживача та адаптуючись до викликів глобалізованого світу.

Проблема формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства є предметом численних досліджень у сфері бізнесу та менеджменту. Основу досліджень становить широкий спектр теорій конкурентних переваг, розроблених такими вченими як Майкл Портер, Джей Барні, Гері Хамел, Сі Кей Прахалад та інші. Їх роботи зосереджені на різних аспектах стратегічного управління та конкурентоспроможності, від моделей «п'яти сил» до ресурсно-орієнтованих підходів. Дослідження у галузі гостинності та ресторанного бізнесу зосереджуються на особливостях цієї індустрії, включаючи управління клієнтським сервісом, інновації в харчуванні, маркетинг і брендуння. Вони вивчають, як ресторани можуть використовувати ці особливості для створення унікальної пропозиції на ринку.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства.

Метою роботи є виявлення, аналіз та оцінка ключових факторів, які впливають на конкурентоспроможність рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» для пошуку перспективних інструментів формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства.

З метою досягнення зазначеного були поставлені такі *завдання*:

- визначити значення стратегій в досягненні конкурентних переваг ресторанних підприємств;
- визначити фактори впливу на досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств;
- дослідити міжнародний досвід досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств;
- здійснити аналіз та оцінку конкурентного розвитку рекреаційного комплексу «Срібні лелеки»
- запропонувати стратегічні напрями досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства.

Перелік використаних у ході проведення дослідження методів. З метою досягнення поставлених завдань у кваліфікаційній роботі магістра використовувалися такі методи дослідження: узагальнення та систематизації (для визначення змісту та значення стратегій в розвитку ресторанних підприємств); розрахунково-аналітичні (для аналізу розвитку ресторанних послуг РК «Срібні лелеки»); економіко-математичні методи (для діагностики рівня задоволеності гостей ресторанами послугами РК «Срібні лелеки»); SWOT-аналіз (для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз РК «Срібні лелеки»); опитування гостей та збір зворотного зв'язку (для збору даних про опитування гостей ресторану «Срібні лелеки» щодо найбільш важливих для них чинників під час вибору закладу); процесний підхід (для формування стратегії досягнення конкурентних переваг рекреаційного комплексу «Срібні лелеки»); графічні й табличні методи (для наочного зображення статистичного матеріалу).

Джерела інформаційної бази дослідження. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи магістра складають законодавчі та нормативні акти ресторанного господарства регіонів України; звітність рекреаційного комплексу «Срібні лелеки», статистичні економічні показники індустрії гостинності міста Луцьк та Волинської області; результати досліджень

науковців на тему формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства; матеріали конференцій; статистичні показники формальних та неформальних інституцій, які здійснюють вплив на ресторани підприємства України.

Новизна дослідження полягає у формуванні стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства, а саме рекреаційного комплексу «Срівні лелеки» на основі ґрунтовних досліджень відгуків гостей ресторації щодо задоволеності та якості наданих послуг, а також на основі аналізу даних отриманих в ході опитування гостей ресторації на предмет найбільш важливих чинників під час вибору ресторанного закладу.

Практична цінність одержаних результатів роботи полягає в тому, що дослідження надає цінний інсайт щодо ефективних стратегій управління та маркетингу, які можуть бути застосовані не тільки в РК «Срібних лелеках», але й в інших рестораних підприємствах для підвищення їхньої конкурентоспроможності. Зокрема, аналіз стратегій дозволить розробити підходи до інновацій у продукті, покращення якості обслуговування, впровадження технологічних нововведень та ефективного брендингу.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки та результати дослідження апробовані та опубліковані у вигляді тез у Студентському науковому віснику ЛНТУ, серія технічні науки (Луцьк, 2023 р.).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів та висновків; містить 57 сторінок тексту, 6 рисунків, 7 таблиці. Список джерел включає 57 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Значення стратегій в досягненні конкурентних переваг ресторанних підприємств

У сучасному динамічному світі гастрономії, де кожен ресторан прагне відрізнитися та зайняти своє місце під сонцем, важливість розробки та реалізації ефективних стратегій для досягнення конкурентних переваг набуває особливої актуальності. Цей розділ присвячений аналізу та обговоренню різноманітних стратегій, які дозволяють ресторанним підприємствам не просто виживати у напруженій конкурентній боротьбі, але й процвітати, пропонуючи унікальний досвід та високоякісні послуги своїм клієнтам.

Дослідження ключових елементів, які формують стратегічний підхід у індустрії ресторанного бізнесу є основним при формуванні стратегій досягнення конкурентних переваг. Розглянемо, як адаптація до змін у споживацьких перевагах, інтеграція інноваційних технологій, розвиток ефективних маркетингових кампаній та забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів можуть стати вирішальними факторами у вибудовуванні довгострокових конкурентних переваг [16]. Це допоможе визначити інсайти щодо того, як стратегічне планування та управління впливають на ефективність операцій та загальний успіх ресторанного підприємства. Через детальний аналіз реальних прикладів та кейс-стаді, можна вивчити, як різні підходи до стратегічного управління допомагають ресторанам знаходити свою нішу на ринку та створювати стійке конкурентне середовище.

Доне дослідження має на меті забезпечити глибоким розумінням важливості стратегій у ресторанному бізнесі, підкресливши необхідність інновацій, адаптивності та стратегічного мислення у формуванні успішного та конкурентоспроможного ресторанного підприємства.

Систематизуємо підходи вчених до теоретичного змісту конкурентних переваг, що вимагає зібрати та визначити інформацію про внесок кожного вченого у досліджувану тему (таблиця 1.1)

Таблиця 1.1

Підходи вчених до теоретичного змісту конкурентних переваг

Автор	Основний підхід до конкурентної переваги	Основні ідеї / теорії
Майкл Портер	П'ять сил конкуренції	Підкреслює важливість п'яти ключових факторів (загроза нових конкурентів, загроза замінників, переговорна сила постачальників, переговорна сила споживачів, рівень конкуренції у галузі), які впливають на конкурентність підприємств.
Гері Хамел та Сі Кей Прахалад	Компетенції фірми	Наголошують на важливості розвитку унікальних компетенцій, які важко імітувати конкурентам, для створення стійкої конкурентної переваги.
Джей Барні	Ресурсно-орієнтована теорія	Вважає, що конкурентні переваги базуються на унікальних ресурсах та можливостях компанії, які важко копіювати або замінити.
Роберт М. Грант	Ресурсно-базований погляд	Акцентує на тому, що стійка конкурентна перевага досягається через використання унікального набору ресурсів, які є цінними, рідкісними, непідробними та незамінними.
Кім і Моборн	Стратегія «Океанської блакиті»	Зосереджені на створенні нових ринків (блакитних океанів) замість конкуренції на насичених ринках (червоних океанах), що дозволяє компаніям знаходити нові напрямки для конкурентних переваг.

Різні вчені підходять до теоретичного змісту конкурентних переваг доволі різноманітно. Кожен вчений вносить свій унікальний внесок у розуміння того, як компанії можуть конкурувати ефективніше на ринку. До вчених, які зробили значний внесок у розробку теорій конкурентної переваги, віднесено: Майкла Портера, Гері Хамела і Сі Кей Прахалада, Джей Барні, Роберта М. Гранта, а також Кіма і Моборна.

Наприклад, Майкл Портер відомий своєю теорією «П'ять сил конкуренції», яка вважається фундаментальною для стратегічного аналізу в бізнесі. Для Майкла Портера це п'ять сил, які визначають структуру конкуренції в галузі, в той час як Гері Хамел і Сі Кей Прахалад фокусуються на ролі компетенцій фірми у створенні конкурентної переваги. Сформована

таблиця демонструє зрозуміння різноманітності підходів та перспектив вивчення конкурентних переваг у сфері бізнесу та менеджменту.

Систематизуємо підходи вчених до трактування поняття «конкурентна перевага», що вимагає зібрати та визначити інформацію про внесок кожного вченого у досліджувану тему (таблиця 1.2) Це дозволить представити різні погляди на ключове поняття «конкурентна перевага» в бізнесі та менеджменті.

Таблиця 1.2

Підходи вчених до трактування поняття «конкурентна перевага»

Автор	Визначення поняття «конкурентні переваги»
Майкл Портер	Здатність компанії створювати більшу цінність для своїх споживачів у порівнянні з конкурентами.
Гері Хамел і Сі Кей Прахалад	Можливість фірми виробляти унікальні товари або послуги, які важко імітувати, і які відрізняють її від конкурентів.
Джей Барні	Володіння ресурсами та можливостями, які є рідкісними, цінними, непідробними та незамінними, що дозволяє компанії досягати переваги над конкурентами.
Роберт М. Грант	Комбінація внутрішніх ресурсів і здібностей, які дозволяють фірмі виконувати стратегії, що покращують її ефективність та вигідність.
Кім і Моборн	Створення нових ринків або «блакитних океанів», де відсутня або мінімальна конкуренція, дозволяючи компанії досягати високого рівня прибутковості.

Зазначене дає змогу побачити, як різні думки та теорії вносять свій вклад у розуміння концепції конкурентної переваги. Сформована таблиця демонструє, що хоча базова ідея полягає в здатності компанії вирізнятися серед конкурентів та приваблювати клієнтів, підходи до досягнення та підтримки цієї переваги можуть значно варіюватися.

Видатними особистостями, які зробили значний внесок у розробку та аналіз концепції конкурентної переваги, віднесено: Майкла Портера, Гері Хамела і Сі Кей Прахалада, Джей Барні, Роберта М. Гранта, а також Кіма і Моборна.

В таблиці подано визначення конкурентної переваги, як її бачать та тлумачать зазначені автори. Кожне визначення унікально відображає індивідуальний підхід та особливості розуміння поняття в контексті бізнес-стратегій і менеджменту. Наприклад, Майкл Портер акцентує на створенні

більшої цінності для споживачів порівняно з конкурентами, тоді як Джей Барні фокусується на унікальних ресурсах та можливостях компанії.

Визначення конкурентної переваги, дозволяє оцінити різноманіття підходів і перспектив у цій області. Пропонуємо алгоритм дослідження процесу формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства, що представлено на рис. 1.1.

алгоритм дослідження процесу формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства	Теоретичний фундамент	Основу становить широкий спектр теорій конкурентних переваг, від моделей «п'яти сил» до ресурсно-орієнтованих підходів
	Специфіка ресторанного бізнесу	Дослідження індустрії гостинності та ресторанного бізнесу зосереджуються на її особливостях, включаючи управління клієнтським сервісом, інновації в харчуванні, маркетинг і брендування. Тут вивчаються процеси використання ресторанами цих особливостей для створення унікальної пропозиції на ринку.
	Практичне застосування	Багато досліджень фокусуються на практичному застосуванні стратегій у реальних умовах ресторанного бізнесу. Вивчаються кейси успішних ресторанів, аналізуються їх стратегії управління, маркетингу, інновацій та взаємодії з клієнтами.
	Вплив технологій	Особлива увага приділяється ролі технологій у формуванні конкурентних переваг. Це включає використання цифрових технологій для маркетингу, управління запасами, взаємодії з клієнтами та оптимізації внутрішніх процесів
	Зміни у споживацьких вподобаннях	Інша важлива сфера дослідження – це аналіз того, як зміни в споживацьких вподобаннях впливають на стратегії ресторанів. Такі зміни включають інтерес до здорового харчування, локальних продуктів, стійкості та етичного споживання

Рис. 1.1. Алгоритм дослідження процесу формування стратегії досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства

Проблема формування стратегій досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства є предметом активного вивчення у сфері бізнесу та менеджменту. Теоретичну основу у цій сфері заклали такі авторитетні фігури, як Майкл Портер, Джей Барні, Гері Хамел і Сі Кей Прахалад, чиї роботи охоплюють широкий спектр стратегічних підходів від моделей «п'яти сил» до ресурсно-орієнтованих теорій [7]. Окремий акцент у дослідженнях ставиться на

унікальні аспекти ресторанного бізнесу, включаючи управління клієнтським сервісом, інновації в харчуванні, маркетинг і брендування, де ресторани шукають способи створення унікальної пропозиції на ринку.

Практичний аспект включає аналіз реальних кейсів успішних ресторанів, що дозволяє вивчити ефективність застосування різних стратегій у реальних умовах. Важливим є також вплив технологій на формування конкурентних переваг, особливо в контексті цифрових технологій для маркетингу, управління запасами та взаємодії з клієнтами. Значну увагу приділяється також аналізу змін у споживацьких вподобаннях, зокрема до здорового харчування, локальних продуктів та стійкості, що впливає на стратегічне планування ресторанів. У цілому, ця проблема відображає необхідність постійного адаптування та інновацій у стратегічному управлінні для досягнення успіху у висококонкурентному ресторанному бізнесі [27].

Таким чином, проблема формування стратегій досягнення конкурентних переваг у ресторанному підприємстві займає важливе місце в академічних та практичних дослідженнях в галузі бізнесу та менеджменту. Вона об'єднує в собі глибоке теоретичне підґрунтя, розроблене видатними вченими, і актуальні практичні виклики, пов'язані з управлінням сучасним ресторанним бізнесом. Стратегічні ініціативи, зосереджені на інноваціях, врахуванні змін у споживацьких вподобаннях, ефективному використанні технологій та розробці унікальних маркетингових підходів, є ключовими для досягнення та підтримки конкурентних переваг.

Ця сфера вимагає від ресторанних підприємств гнучкості, готовності до адаптації та постійного інноваційного розвитку. Ресторани, що успішно імплементують стратегічні ініціативи, здатні створити унікальну цінність для клієнтів та зайняти стійке місце на ринку. Таким чином, розуміння та застосування ефективних стратегій досягнення конкурентних переваг стає вирішальним фактором для довгострокового успіху в індустрії гостинності.

1.2. Фактори впливу на досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств

У сучасному бізнес-середовищі, де конкуренція набуває все більшої інтенсивності, розуміння факторів, що впливають на досягнення конкурентних переваг, стає ключовим для успіху ресторанних підприємств. Ресторанний бізнес, з його динамічними ринковими умовами та постійно змінюваними споживацькими вподобаннями, вимагає глибокого аналізу та розуміння різноманітних факторів, які впливають на конкурентоспроможність [38]. Від технологічних інновацій до стратегій брендування, від управління якістю обслуговування до розуміння культурних тенденцій – усе це має вирішальне значення для формування та підтримки конкурентних переваг у цій галузі.

Особливість ресторанного бізнесу полягає в тому, що він не тільки залежить від внутрішніх факторів, як-от якість продуктів, унікальність кулінарних пропозицій, ефективність сервісу та управління, але й від зовнішніх - соціальних, економічних та технологічних тенденцій. В умовах глобалізації та цифровізації ці зовнішні фактори набувають ще більшого значення, оскільки вони впливають на споживацькі уподобання та поведінку клієнтів [53]. Адаптація до цих швидких змін та ефективне їх використання може стати ключовим елементом у розробці стратегій досягнення конкурентних переваг.

Тому аналіз факторів, що впливають на досягнення конкурентних переваг, вимагає комплексного підходу, який враховує як внутрішні, так і зовнішні аспекти ресторанного бізнесу. Внутрішні фактори включають ефективне управління, інновації в сервісі та продуктах, а зовнішні – відповідність сучасним трендам, реакцію на зміни в економіці та суспільстві. Врахування цих факторів дозволить ресторанним підприємствам не тільки вижити у конкурентній боротьбі, але й досягти стійкого успіху, забезпечуючи високий рівень задоволення клієнтів та створюючи стійкі конкурентні переваги.

Існує безліч підходів до систематизації факторів впливу на досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств. Найбільш актуальними на

сьогодні, на нашу думку, є фактори які сприяють досягненню конкурентних переваг ресторанних підприємств та ті які перешкоджають досліджуваним процесам (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Деструктивні та конструктивні фактори впливу на досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств.

Фактори, що сприяють досягненню конкурентних переваг ресторанних підприємств, є різноманітними і багатогранними. Вони охоплюють широкий спектр аспектів – від внутрішньої операційної ефективності до зовнішніх ринкових умов. Основні фактори включають:

- якість продуктів та унікальність кулінарної пропозиції – найважливіший фактор. Висока якість їжі, оригінальність меню та унікальність кулінарних рішень приваблюють клієнтів і сприяють створенню позитивного іміджу ресторану;

- сервіс та обслуговування клієнтів – ввічливий, уважний і професійний сервіс значно підвищує загальне задоволення клієнтів та сприяє формуванню лояльності до бренду;

- атмосфера та дизайн закладу – естетичне оформлення та комфортабельність простору також відіграють важливу роль, створюючи приємне середовище, яке спонукає відвідувачів повертатися;

- маркетинг та брендування – ефективні маркетингові стратегії та розбудова сильного бренду допомагають вирізнятися на ринку, привертати увагу нових клієнтів та забезпечувати позитивний імідж;

- адаптація до змін у споживацьких вподобаннях – здатність швидко реагувати на зміни в уподобаннях споживачів, такі як інтерес до здорового харчування або локальних продуктів, є важливою для збереження актуальності пропозиції ресторану;

- технологічні інновації – використання сучасних технологій, таких як системи управління запасами, онлайн-бронювання, соціальні медіа та цифровий маркетинг, може підвищити ефективність роботи та покращити взаємодію з клієнтами;

- управління та внутрішня культура – сильне управління та позитивна внутрішня культура у ресторані сприяють мотивації співробітників, що в свою чергу підвищує якість обслуговування та ефективність роботи закладу;

- стратегічне планування та інновації – розробка та виконання стратегічного плану, що включає інновації в продуктах, послугах та бізнес-моделях, є вирішальним для досягнення та підтримки конкурентних переваг.

У сукупності ці фактори формують комплексний підхід до досягнення та утримання конкурентних переваг у ресторанному бізнесі, дозволяючи ресторанам не лише залучати нових клієнтів, але й зберігати високий рівень лояльності серед постійних відвідувачів.

Фактори, які можуть перешкоджати досягненню конкурентних переваг ресторанних підприємств, є різноманітними і часто пов'язані з внутрішніми обмеженнями та зовнішніми викликами. Вони включають:

- недостатній фокус на якості продуктів та сервісу – низька якість їжі, обмежене або неоригінальне меню, а також погане обслуговування можуть значно знизити привабливість ресторану для клієнтів.;

- ігнорування споживацьких трендів – невміння адаптуватися до змін у споживацьких вподобаннях, таких як бажання здорового харчування або вегетаріанських опцій, може призвести до втрати частини ринку;

- слабе брендування та маркетинг – неясний бренд ресторану або неефективні маркетингові стратегії можуть обмежити здатність ресторану привертати увагу потенційних клієнтів;

- відсутність технологічної адаптації – не інтегрування сучасних технологій, таких як системи управління запасами, онлайн-бронювання, чи ефективного використання соціальних медіа, може уповільнити операції та знизити ефективність взаємодії з клієнтами;

- недоліки у внутрішньому менеджменті та культурі: неефективне управління, низький моральний дух серед персоналу та відсутність чіткої корпоративної культури можуть негативно вплинути на продуктивність і якість обслуговування;

- жорстка конкуренція та насиченість ринку – високий рівень конкуренції, особливо в насичених ринках, може ускладнити завоювання та утримання позицій на ринку;

- економічні та політичні нестабільності – економічні коливання, політичні невизначеності або кризи можуть знизити попит на ресторанный послуги та вплинути на здатність підприємств підтримувати стабільний дохід;

- відсутність інновацій і творчого підходу – невміння інновувати або пропонувати творчі кулінарні рішення може призвести до того, що ресторан стане непомітним на тлі інших;

- погане управління репутацією – негативні відгуки або погане управління онлайн-репутацією можуть швидко підірвати довіру до бренду ресторану.

Розуміння та уникнення цих перешкод є важливим для ресторанних підприємств, які прагнуть досягти та підтримувати конкурентні переваги на ринку. Важливо не тільки активно розвивати сильні сторони, але й усувати слабкі місця, щоб забезпечити стійкий розвиток і успіх у довгостроковій перспективі.

Окрім зазначених факторів впливу на досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств, існують й ряд інших, які вимагають аналізу різних аспектів діяльності ресторанного бізнесу (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3

**Фактори впливу на досягнення конкурентних переваг
ресторанних підприємств**

Фактор	Зміст факторів	Вплив на конкурентні переваги
Якість обслуговування	Високий рівень обслуговування, увага до деталей	Залучення та утримання клієнтів, позитивні відгуки
Унікальність меню	Оригінальні страви та напої, авторська кухня	Приваблення клієнтів, що шукають нові смакові враження
Локація	Розташування в місцях з високим пішохідним трафіком	Збільшення потоку клієнтів, легкість доступу
Маркетинг та бренд	Ефективні маркетингові стратегії, сильний бренд	Підвищення впізнаваності, лояльність клієнтів
Ціноутворення	Конкурентні ціни, гнучкі системи знижок	Залучення широкого кола клієнтів, повторні візити
Інтер'єр та атмосфера	Привабливий дизайн, комфортна атмосфера	Створення позитивного першого враження, бажання повернутися
Інновації та технології	Впровадження сучасних технологій (напр., онлайн-бронювання)	Підвищення ефективності обслуговування, зручність для клієнтів
Відгуки клієнтів	Увага до відгуків клієнтів, оперативне реагування	Покращення якості послуг, збільшення довіри клієнтів
Навчання персоналу	Регулярне навчання та розвиток співробітників	Підвищення професіоналізму, ефективне обслуговування

В таблиці 1.3, відображено основні фактори, які можуть вплинути на конкурентоспроможність ресторанного бізнесу. Важливо розуміти, що успіх у цій сфері залежить від комплексного підходу до всіх цих аспектів. Таким чином, до основних факторів, які впливають на досягнення конкурентних переваг ресторанными підприємствами, віднесемо:

- якість обслуговування – включає швидкість, увагу до деталей, ввічливість та професіоналізм персоналу. Високий рівень обслуговування здатний створити позитивний досвід для клієнтів, що сприяє їхньому поверненню та рекомендаціям;

- унікальність меню – включає пропонування унікальних, інноваційних або ексклюзивних страв, які відрізняють ресторан від конкурентів. Це може бути авторська кухня, місцеві кухня або інтернаціональні страви;

- локація – розташування ресторану має велике значення. Зручна, приваблива локація з високим пішохідним трафіком може значно збільшити кількість відвідувачів;

- маркетинг та бренд – ефективні маркетингові стратегії та сильний бренд допомагають підвищити впізнаваність ресторану, залучити нових клієнтів та підтримувати лояльність існуючих.

- ціноутворення – конкурентні ціни та гнучкі системи знижок можуть приваблювати широке коло клієнтів та спонукати до повторних візитів.

- інтер'єр та атмосфера – оформлення інтер'єру та створення комфортної атмосфери є важливими для створення позитивного першого враження та бажання клієнтів повернутися.

- інновації та технології – впровадження новітніх технологій, як-от системи онлайн-бронювання, мобільні додатки для замовлення страв тощо, можуть підвищити зручність для клієнтів та ефективність обслуговування.

- відгуки клієнтів – увага до відгуків та скарг клієнтів, а також швидке реагування на них, може підвищити рівень задоволеності клієнтів та сприяти покращенню якості послуг.

- навчання персоналу – регулярне навчання та професійний розвиток персоналу сприяють підвищенню рівня обслуговування та ефективності роботи ресторану загалом.

Кожен із цих факторів відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг ресторану та його здатності задовольнити та перевершити очікування клієнтів.

Таким чином, існує ряд факторів впливу на досягнення конкурентних переваг ресторанными підприємствами. Ресторанний бізнес знаходиться в умовах високої конкуренції, де кожен аспект від якості обслуговування до унікальності меню має вирішальне значення. Якість обслуговування, яка включає уважність, професіоналізм та швидкість реакції на потреби клієнтів, стає ключовим фактором у формуванні позитивного досвіду для відвідувачів. Також значною мірою успіх ресторану залежить від його здатності пропонувати унікальні та інноваційні страви, які відрізняють його від конкурентів, а також від зручності та привабливості його локації.

Важливими є також маркетингові стратегії та брендинг, які допомагають ресторанам підвищити впізнаваність та привабити нових клієнтів. Ціноутворення та пропозиції також відіграють критичну роль, оскільки конкурентні ціни та знижки можуть залучати різні демографічні групи. Інтер'єр та загальна атмосфера ресторану часто впливають на перші враження клієнтів та їх бажання повернутися [24]. Також інновації та впровадження сучасних технологій, таких як онлайн-бронювання або цифрові меню, забезпечують зручність та ефективність обслуговування.

Нарешті, відгуки клієнтів та навчання персоналу є фундаментальними у забезпеченні високої якості послуг. Увага до відгуків дозволяє ресторанам швидко реагувати на недоліки та покращувати свої послуги. Водночас, систематичне навчання персоналу є критичним для підтримання високого рівня обслуговування та задоволення клієнтів. У сукупності, ці фактори формують міцну основу для досягнення конкурентних переваг та успішної діяльності в ресторанній індустрії.

1.3. Міжнародний досвід досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств

У сучасному глобалізованому світі міжнародний досвід досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств відіграє ключову роль у формуванні успішних бізнес-стратегій. Ресторанний бізнес, як важлива частина галузі гостинності, постійно змагається за увагу клієнтів у різних культурних та економічних умовах. Від розкішних закладів у мегаполісах до затишних кафе в маленьких містах, кожен ресторан прагне вирізнитися унікальними пропозиціями, високоякісним сервісом та інноваційним підходом до гастрономії [18]. Міжнародний досвід показує, що адаптація до місцевих культурних особливостей та глобальних трендів, поєднана з ефективним управлінням та маркетингом, є ключовими для забезпечення конкурентних переваг.

Однією з визначних стратегій міжнародних ресторанів є глобалізація, яка включає розширення присутності бренду через відкриття філій у різних країнах, в той же час зберігаючи високий стандарт якості та послуг. Цей підхід дозволяє ресторанам не тільки масштабувати свою діяльність, але й адаптуватися до різноманітних ринків, збагачуючи місцеві кулінарні традиції новими смаками та ідеями [51]. Також важливим є зосередження на інноваціях, зокрема впровадженні нових технологій у кухню та обслуговування, що дозволяє підвищити ефективність, зменшити витрати та поліпшити загальний досвід клієнтів.

Крім того, важливу роль у міжнародному досвіді відіграє диференціація, яка включає створення унікальних кулінарних пропозицій та ексклюзивних сервісів. Ресторани, які використовують місцеві продукти, представляють автентичні рецепти або пропонують інноваційний підхід до класичних страв, мають можливість залучати гостей, які шукають незабутніх гастрономічних вражень. Така стратегія не лише допомагає виділитися на ринку, але й сприяє

формуванню сильного бренду, що є критично важливим у конкурентному середовищі глобального ресторанного бізнесу.

Розглянемо приклади країн, де ресторани підприємства успішно досягають конкурентних переваг, демонструють різноманітність та інноваційність глобальної гастрономічної індустрії.

Японія відома своїми мінімалістичними та високоякісними кулінарними традиціями, Японія пропонує унікальний досвід у таких сегментах, як суші-бари та рамен-кафе. Інновації в Японії не тільки у їжі, але й у технологіях обслуговування, включаючи використання роботів.

Завдяки своєму кулінарному спадку, Франція залишається лідером у вишуканій гастрономії. Французькі ресторани акцентують увагу на якості продуктів, мистецтві приготування їжі та неперевершеному сервісі, підкреслюючи важливість культурного спадку у своїх стравах.

Італійська кухня славиться своєю простотою та якістю інгредієнтів. Ресторани в Італії часто орієнтовані на сімейні традиції та місцеві рецепти, що дозволяє їм пропонувати справжній, автентичний досвід.

Сполучені Штати Америки пропонують широкий спектр кулінарних стилів – від фаст-фуду до ексклюзивних ресторанів. Американські ресторани інноваційно підходять до маркетингу та обслуговування, часто використовуючи цифрові технології для залучення клієнтів.

Таїланд відомий своїм барвистим вуличним харчуванням і розмаїттям смаків. Таїландські ресторани, часто сімейного типу, пропонують екзотичні страви, залучаючи туристів своєю автентичністю та гостинністю.

У Польщі ресторанний бізнес демонструє унікальний поєднання традиційних кулінарних практик і сучасних гастрономічних тенденцій. Ресторани тут відзначаються високою увагою до локальних інгредієнтів та класичних польських страв, одночасно інтегруючи сучасні кулінарні техніки та світові тенденції. Сильні сторони польського ресторанного сектору включають відновлення традиційних рецептів, акцент на регіональній кухні та використання свіжих, якісних продуктів. Багато ресторанів також активно

експериментують з ф'южн-кухнею, поєднуючи польські смаки з міжнародними. Цей баланс між класичними традиціями та інноваціями створює різноманітний гастрономічний ландшафт, що приваблює як місцевих, так і іноземних відвідувачів, сприяючи таким чином розвитку та конкурентоспроможності ресторанного бізнесу у Польщі.

Враховуючи досвід Польщі у ресторанному бізнесі, можна зробити висновок, що успіх у цій галузі досягається завдяки вдалому поєднанню традиційної кулінарії з інноваційними підходами. Підкреслення важливості місцевих інгредієнтів та відродження класичних рецептів, у поєднанні з сучасними кулінарними техніками та глобальними тенденціями, створює унікальну гастрономічну ідентичність. Такий підхід не тільки збагачує культурне розмаїття та приваблює широку аудиторію, але й сприяє стійкому розвитку та конкурентоспроможності ресторанного сектору в Польщі. Ці уроки можуть бути корисними для ресторанного бізнесу в інших країнах, демонструючи, як інновації та повага до кулінарної спадщини можуть йти рука об руку, забезпечуючи успіх та визнання на міжнародному рівні.

Міжнародний досвід досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств підкреслює значення інновацій, глобалізації та адаптації до місцевих культурних традицій. Успішні ресторани по всьому світу демонструють, що ключем до успіху є баланс між збереженням автентичності та впровадженням новаторських підходів у меню, обслуговуванні та маркетингу [49]. Від Японії до Італії, від Франції до США, ресторани використовують глобальні тренди для залучення міжнародної аудиторії, в той же час акцентуючи на унікальності місцевих смаків та інгредієнтів. Цей міжнародний досвід надає цінні уроки для ресторанного бізнесу у різних країнах, підкреслюючи важливість гнучкості, креативності та культурної чутливості в досягненні та підтриманні конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Розвиток сервісних послуг підприємствами ресторанного господарства, як основи їх конкурентних переваг

Конкурентні переваги в сфері ресторанного бізнесу відіграють ключову роль у виживанні та розвитку ресторанних підприємств. В умовах інтенсивної конкуренції та зростаючих вимог споживачів, здатність ресторану виділитися на ринку, пропонуючи унікальні послуги або продукти, є вирішальною для його успіху [6]. Тому діагностика конкурентних переваг не тільки допомагає ідентифікувати основні сильні сторони закладу, але й сприяє розробці ефективних стратегій для подальшого розвитку.

Перший крок у діагностиці конкурентних переваг полягає у визначенні унікальних особливостей, які роблять ресторан привабливим для його цільової аудиторії. Це може бути особливий вид кухні, інноваційний підхід до обслуговування, ексклюзивний дизайн інтер'єру або неповторна атмосфера. Розуміння цих аспектів дає можливість ресторану зосередитися на їх подальшому удосконаленні та ефективному використанні в маркетинговій стратегії [24].

Нарешті, аналіз конкурентів є невід'ємною частиною діагностики. Вивчення стратегій та успіхів конкурентів дозволяє ресторанним підприємствам адаптуватися до змін у галузі, а також ідентифікувати потенційні ніші та можливості для інновацій. Таким чином, систематична діагностика конкурентних переваг дозволяє ресторанним підприємствам не тільки виживати, але й активно розвиватися, відповідаючи на виклики та можливості сучасного ринку.

Розвиток сервісних послуг підприємствами ресторанного господарства є критично важливим фактором у встановленні та підтриманні конкурентних переваг в цій динамічній індустрії (таблиця 2.1). В умовах зростаючих вимог

клієнтів та жорсткої конкуренції, якість та інноваційність сервісу стають вирішальними для успіху будь-якого ресторанного підприємства. Це вимагає від ресторанів не тільки надання високоякісних страв, але й створення унікального клієнтського досвіду, який включає в себе вишукане обслуговування, приємну атмосферу та індивідуалізований підхід до кожного відвідувача.

Таблиця 2.1

Сервісні послуги ресторанних підприємств [33]

Тип сервісу	Опис сервісу	Переваги сервісу
Офіціантське обслуговування	Персональне обслуговування офіціантами, включаючи консультації щодо меню та напоїв.	Високий рівень персональної уваги та обслуговування; можливість персоналізованого підходу.
Самообслуговування	Система, де клієнти обирають та беруть їжу самостійно, часто в буфетному форматі.	Швидкість та зручність; зазвичай більш доступні ціни.
Онлайн замовлення	Можливість замовлення їжі через інтернет або мобільний додаток з доставкою або для самовивозу.	Зручність замовлення; економія часу; можливість планувати заздалегідь.
VIP-обслуговування	Ексклюзивне обслуговування у окремих кімнатах або зонах з особливою увагою до деталей.	Приватність та ексклюзивність; часто вищий стандарт обслуговування та кухні.
Тематичні вечори	Організація вечорів на певну тематику, наприклад, етнічні кухні, музичні заходи тощо.	Унікальний досвід; можливість привабити різні цільові групи.

Впровадження інноваційних сервісних рішень, таких як використання цифрових технологій для покращення процесу замовлення та взаємодії з клієнтами, є одним із ключових напрямків розвитку для ресторанного господарства. Наприклад, мобільні додатки для бронювання столів або інтерактивні меню, що дозволяють клієнтам замовляти страви безпосередньо зі своїх смартфонів, забезпечують зручність та ефективність, підвищуючи задоволеність клієнтів [17]. Крім того, навчання персоналу, зосереджене на високому рівні обслуговування та вмінні відповідати на індивідуальні потреби відвідувачів, також є важливим елементом у формуванні конкурентних переваг. Такий підхід дозволяє не тільки залучати нових клієнтів, але й утримувати лояльність постійних відвідувачів.

Актуальним сьогодні є різні типи сервісних послуг, які можуть бути пропоновані ресторанными підприємствами регіонів України. Сьогодні актуальним є п'ять різних типів сервісу, які ресторани можуть пропонувати – офіціантське обслуговування, самообслуговування, онлайн замовлення, VIP-обслуговування та тематичні вечори. Наприклад, для офіціантського обслуговування опис включає персональне обслуговування офіціантами, в той час як самообслуговування описує систему, де клієнти обирають їжу самостійно, часто у форматі буфету [22]. Для офіціантського обслуговування це включає високий рівень персональної уваги та можливість персоналізованого підходу, тоді як самообслуговування вирізняється швидкістю та зручністю.

Таблиця 2.1 надає корисний огляд різних способів, якими ресторани регіонів України можуть підвищити свою конкурентоспроможність та задовольняти різні потреби та вподобання клієнтів. Вона демонструє, як кожен тип сервісу може сприяти створенню унікального досвіду для відвідувачів, що є ключовим для успіху в ресторанному бізнесі.

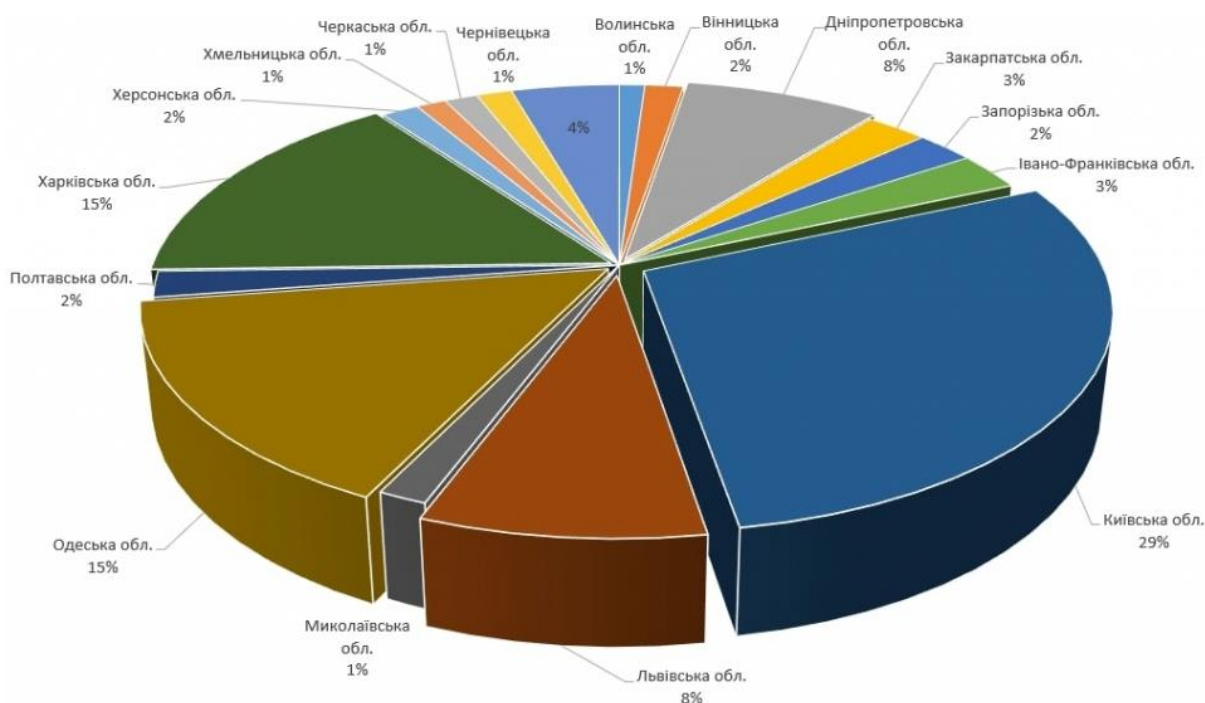


Рис. 2.1. Структура розподілу ресторанного ринку України [33].

Найбільшу частку ринку займає Київська область з 29%. Далі йдуть Харківська та Одеська області, кожна з яких становить 15%. Львівська область має 8%, що також є значною частиною ринку. Дніпропетровська область відзначена як 8% ринку.

Інші області займають менші частки ринку: Закарпатська область і Івано-Франківська область мають по 3%, Вінницька, Волинська, Житомирська, Запорізька, Чернігівська, Черкаська, Чернівецька області та місто Київ представлені як регіони з 1-2% часткою ринку. Полтавська та Херсонська області займають по 2% ринку.

З цієї діаграми можна зробити висновок, що ресторанний ринок в Україні має сильну концентрацію в Київській області, а також значну присутність у великих містах і туристичних центрах, таких як Одеса та Харків. Решта областей мають порівняно меншу частку ринку, що може відображати різницю в населенні, економічному розвитку, туристичній привабливості та інвестиційному потенціалі цих регіонів.

Аналіз сервісних послуг ресторанних підприємств в Україні виявляє ряд особливостей та тенденцій, що характеризують цей сегмент гостинності. Основними особливостями ринку ресторанних послуг в регіонах України є:

- різноманітність культурних впливів (український ресторанний ринок відзначається різноманітністю культур, що відображається у великій кількості ресторанів, що пропонують автентичні страви різних народів світу);
- локальні специфіки (ресторани часто використовують місцеві продукти та традиційні рецепти, підкреслюючи національну кухню);
- фокус на атмосфері (велика увага приділяється створенню унікальної атмосфери, що включає дизайн інтер'єру, музику та загальний стиль ресторану).

Основними тенденціями конкурентних переваг успішних ресторанних підприємств є:

- інтеграція цифрових технологій (сучасні технології, такі як онлайн-бронювання, мобільні додатки для замовлення та оплати, та інтерактивні меню, стають все більш поширеними);

- зростання «фаст-кежуал сегменту» (цей тренд відображає зростаючий попит на високоякісні, але швидкі та доступні харчові послуги);

- екологічність та сталість (підвищена увага до екологічних питань, таких як використання місцевих продуктів, мінімізація відходів та стале споживання)

Проте ресторани підприємства сьогодні мають перед собою значну кількість викликів, з поміж яких є:

- руйнування ресторанної інфраструктури в ряді областей України, через військове вторгнення росії в Україну;

- ринок є дуже конкурентоспроможним, особливо у великих містах, як Київ, Львів, Одеса;

- важливість забезпечення високоякісного обслуговування та унікального досвіду для залучення та утримання клієнтів;

- потреба швидко адаптуватися до змін у споживацьких перевагах та ринкових умовах.

Сервісні послуги ресторанних підприємств в Україні продовжують розвиватися, орієнтуючись на інновації, високий стандарт обслуговування та створення унікального клієнтського досвіду. Збалансування між традиційними підходами та сучасними тенденціями є ключовим для успіху в цій галузі.

Таким чином, до військового вторгнення росії в Україну, значна концентрація ресторанного ринку України була присутня в Київській області, яка домінувала з майже третиною всього ринку, підкреслюючи її статус як економічного та культурного центру країни. Важливість великих міських центрів також виділялась зі значними частками ринку в Харківській та Одеській областях, які віддзеркалюють їхню роль як ключових вузлів гастрономічного та туристичного притягання. Зазначене свідчить про потенційні можливості для розвитку ресторанного бізнесу в регіонах із меншою часткою ринку, водночас наголошуючи на необхідності інновацій та диференціації для проникнення та конкуренції на вже насичених ринках.

2.2. Аналіз конкурентних переваг ресторанного підприємства (на прикладі рекреаційного комплексу «Срібні лелеки»)

Аналіз конкурентних переваг ресторанного підприємства є ключовим аспектом для зрозуміння його становища на ринку, особливо в контексті високої конкуренції в галузі гостинності. На прикладі Ресторанного комплексу «Срібні лелеки», цей аналіз дає змогу глибше оцінити унікальні аспекти, які відрізняють заклад від його конкурентів та сприяють його успішному розвитку. «Срібні лелеки» можуть похвалитися особливим комбінованим підходом до обслуговування, кулінарної майстерності, а також створенням неповторної атмосфери, що разом формують їхню конкурентну перевагу.

Важливо зазначити, що «Срібні лелеки» розташовуються на перетині традицій та інновацій, що дозволяє їм відповідати широкому спектру клієнтських вимог та побажань. Аналізуючи їхню стратегію, можна виділити унікальну пропозицію, яка включає високу якість страв, особливу увагу до деталей у сервісі та атмосфері, а також використання місцевих продуктів для створення оригінальних кулінарних творів. Такий підхід не лише забезпечує високий рівень задоволення клієнтів, але й виступає як важливий фактор у визначенні їхньої унікальної позиції на ринку ресторанних послуг.

Ресторанна діяльність рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» є однією з основних сфер діяльності досліджуваного підприємства. Рекреаційний комплекс пропонує різноманітні страви, від традиційної української кухні до міжнародних делікатесів. Рекреаційний комплекс «Срібні лелеки» має у своєму складі ресторан з залом на 72 посадочні місця та кафе на 24 місця. Ресторан відноситься по рівню обслуговування до «першого класу».

Ресторанна діяльність рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» виступає не лише як одна з основ гастрономічної пропозиції, але й як значний елемент привабливості для відвідувачів. Унікальність закладу, який поєднує в собі елементи традиційної української кухні з сучасними гастрономічними тенденціями, дає змогу відвідувачам зануритись у вишукану атмосферу

відпочинку та насолоди. Високий рівень сервісу, якісні продукти та оригінальні рецептури страв є основою для формування сильного іміджу комплексу і забезпечення його конкурентоспроможності. Водночас, інтеграція ресторанної діяльності з іншими послугами, такими як організація заходів, відпочинок та розваги, сприяє створенню цілісного враження, що важливо для сучасного споживача, який шукає комплексний досвід.

Ключовим фактором успіху рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» є його прагнення до постійного вдосконалення та інновацій. Рекреаційний комплекс «Срібні лелеки» впроваджує сучасні технології та нові сервіси з метою задоволення потреб споживачів (соціальні медіа, мобільні додатки тощо). Ця орієнтація на прогрес відображається не лише у впровадженні передових технологій та цифрових інструментів для поліпшення взаємодії з клієнтами, але й у безперервному оновленні кулінарних пропозицій та подій, що відбуваються в комплексі. Соціальні медіа та мобільні додатки використовуються для залучення відвідувачів, підвищення рівня обслуговування та створення персоналізованого досвіду. Завдяки цьому, «Срібні лелеки» не лише відповідають сучасним трендам ресторанної індустрії, але й пропонують інновації, які випереджають очікування гостей та встановлюють нові стандарти у сфері гостинності.

Рекреаційний комплекс «Срібні лелеки» приділяє увагу екологічній стійкості та сталому розвитку. Рекреаційний комплекс «Срібні лелеки» приділяє увагу екологічній стійкості та сталому розвитку, впроваджуючи практики, які забезпечують збалансоване споживання ресурсів та зниження навантаження на довкілля. Це охоплює використання місцевих продуктів, підтримку біодинамічного землеробства, мінімізацію відходів та переробку. Комплекс також інвестує у енергоефективні технології та відновлювальні джерела енергії, намагаючись стати енергонезалежним і зменшити свій вуглецевий слід. З такими ініціативами «Срібні лелеки» не лише покращують свій екологічний профіль, але й виступають як приклад для інших у галузі,

підвищуючи стандарти сталої практики та показуючи, що бізнес може процвітати, водночас позитивно впливаючи на суспільство та довкілля.

Загалом, аналіз розвитку сервісних послуг рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» показує успішну діяльність та здатність відповідати зростаючим потребам споживачів. Завдяки постійним інноваціям, якості обслуговування та екологічному підходу, рекреаційний комплекс «Срібні лелеки» зберігає свою конкурентоспроможність та зміцнює своє лідерство на ринку ресторанних послуг Волинського регіону. Підтримка високих стандартів у кожному аспекті своєї роботи, від кулінарії до обслуговування гостей, створює основу для стабільного потоку гостей та високої репутації серед них. Завдяки постійним інноваціям, якості обслуговування та екологічному підходу, «Срібні лелеки» не тільки зберігають свою конкурентоспроможність, але й зміцнюють своє лідерство на ринку ресторанних послуг Волинського регіону, водночас виступаючи як модель сталого та відповідального бізнесу в галузі.

Оцінка ресторанних послуг рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» здійснена за допомогою декількох критеріїв:

- оцінка задоволення гостей (опитування та збір фідбеку від гостей, які перебували в ресторані чи кафе);
- оцінка професіоналізму та ввічливості персоналу, час очікування на обслуговування, реакцію на запити клієнтів та загальний рівень сервісу;
- оцінка чистоти та порядку у ресторані, кафе та інших приміщеннях закладу (стан туалетних кімнат, басейну, саун, інфраструктури комплексу, готельних номерів тощо);
- оцінка зручності та доступності інформації про послуги компанії, якість комунікації з клієнтами, наявність інформаційних матеріалів та веб-сайту;
- оцінка смакових якостей страв, їх унікальність, різноманітності меню, свіжості та якості інгредієнтів. Також можна враховувати якість сервірування столів та професіоналізм персоналу ресторану.

Результати дослідження якості ресторанних послуг рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» свідчать про застосування стратегії якісного

обслуговування. Оцінку якості ресторанних послуг за відгуками на офіційному сайті наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Оцінка якості запропонованих послуг рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» за відгуками на сайті станом на 01.10.2023 р.

Оцінка якості	Кількість відгуків	% відгуків
відмінно	71	70 %
дуже добре	16	16 %
непогано	4	4 %
погано	4	4%
жахливо	6	6%

Джерело: [56].

Загалом гості ресторації задоволені сервісом і оцінюють роботу рекреаційного комплексу позитивно – 70 %, доброю та непоганою вважають якість готельних послуг 16 % та 4 % гостей відповідно, незадоволені якістю послуг 10 %, причому 6 % з них вважають якість ресторанних послуг жахливою (рис. 2.1).

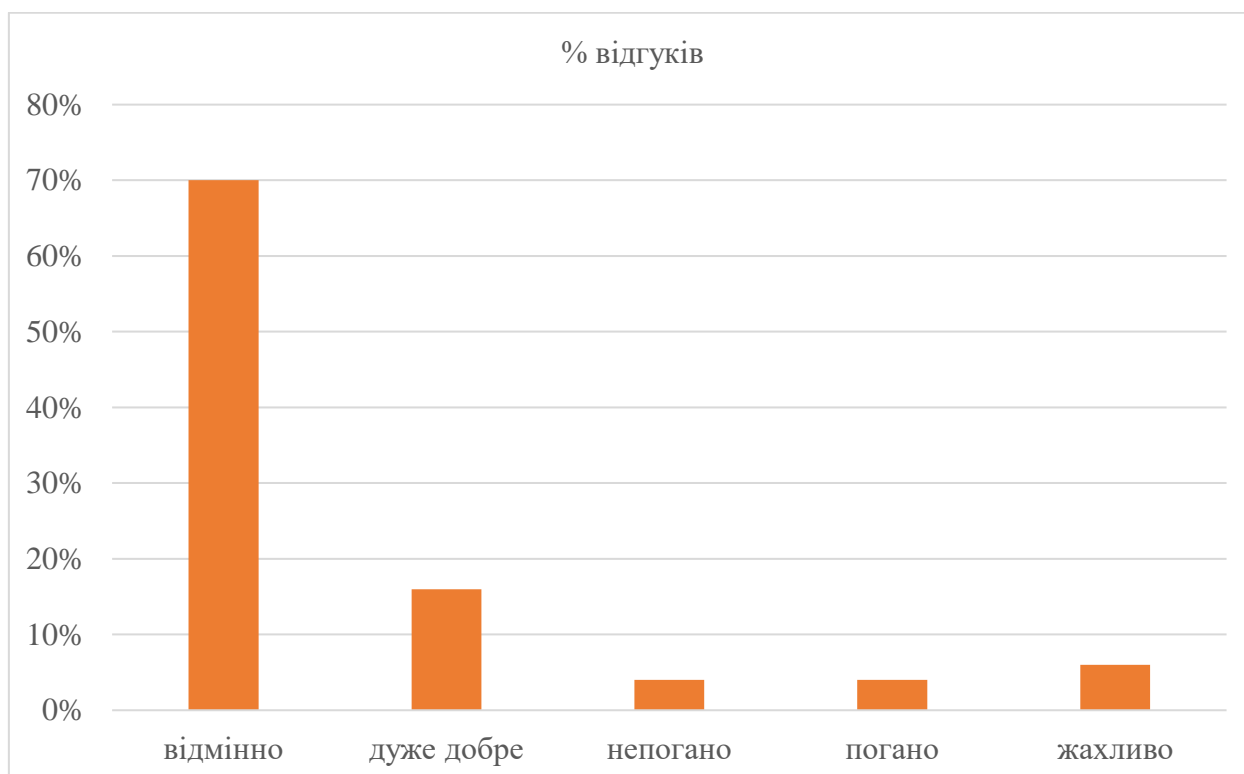


Рис. 2.2. Оцінка якості ресторанних послуг РК «Срібні лелеки» за відгуками на сайті станом на 01.10.2023 р.

Для аналізу якості ресторанних послуг, рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» скористаємось SWOT-аналізом (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

**SWOT-аналіз розвитку ресторанного сервісу
рекреаційного комплексу «Срібні лелеки»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - достатній імідж ресторанного сервісу; - постійний штат ресторанного закладу; - креативний та молодий колектив; - орієнтація діяльності ресторації на задоволення потреб гостей; - можливість проведення бенкетів 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатній рівень знання мов персоналу ресторації; - недостатня організація маркетингової інформаційної системи; - низький рівень стимулювання працівників ресторації;
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - розширення асортименту ресторанних послуг; - впровадження нових інформаційних технологій; - використання нових сучасних систем автоматизації; - можливість запровадження кейтерінгу 	<ul style="list-style-type: none"> - військова агресія росії; - поширення пандемії та епідемій; - конкуренція; - зміна потреб гостей; - інфляція; - недостатньо розвинена індустрія гостинності в м. Луцьк

SWOT-аналіз розвитку ресторанного сервісу рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» дозволив виявити внутрішні сильні та слабкі сторони комплексу, а також зовнішні можливості та загрози, що можуть вплинути на конкурентні переваги підприємства.

Рекреаційний комплекс має ряд сильних сторін та позитивний образ у споживачів, що є важливим для приваблення нових та збереження існуючих клієнтів. Стабільний колектив може гарантувати неперервність та послідовність у якості сервісу. Інноваційний підхід до обслуговування та управління, що може сприяти впровадженню нових ідей та підходів у сервісі. Фокус на споживачах забезпечує високий рівень задоволеності та лояльності [11]. Просторі зали та високий сервіс дозволяють організовувати великі заходи та урочистості.

Проте визначено й ряд слабких сторін. Недостатній рівень знання мов персоналу є бути бар'єром для міжнародних гостей та знижує якість сервісу. Неефективне розповсюдження інформації може обмежувати залучення нових гостей. Відсутність достатньої мотивації може впливати на продуктивність та якість обслуговування.

До основних можливостей розвитку ресторанного сервісу віднесено:

- розширення асортименту ресторанних послуг (додається варіативність та привабливість для різних груп клієнтів);
- впровадження нових інформаційних технологій (покрощує ефективність обслуговування та забезпечує сучасний досвід для гостей);
- використання нових сучасних систем автоматизації (підвищує продуктивність та оптимізує процеси управління);
- можливість запровадження кейтерінгу (розширює бізнес-модель та збільшує доходи за рахунок зовнішніх заходів).

Зазначені можливості розвитку ресторанного сервісу рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» є актуальними за умови відсутності загроз:

- військова агресія росії (непрогнозованість ситуації може серйозно вплинути на бізнес);
- поширення пандемії та епідемій (пандемії можуть призвести до обмежень в ресторанному бізнесі та зменшити потік клієнтів);
- конкуренція (потреба вирізнятися серед численних конкурентів на ринку);
- зміна потреб гостей (необхідність адаптації до змінюваних вподобань споживачів);
- інфляція (зростання цін може вплинути на вартість послуг та попит);
- недостатньо розвинена індустрія гостинності у м. Луцьк (обмежений розвиток галузі може впливати на розширення та зростання бізнесу).

Результати SWOT-аналізу ресторанного сервісу рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» вказують на те, що комплекс має міцну основу для подальшого розвитку та зростання. Сильні сторони, такі як відомий імідж, стабільний і

креативний колектив, а також орієнтація на потреби клієнтів, створюють потужну платформу для забезпечення високої якості обслуговування та залучення відвідувачів. Можливості для розширення послуг та впровадження сучасних технологій відкривають шляхи для інновацій та підвищення ефективності.

Проте, комплекс стикається з деякими слабкими сторонами, зокрема, недостатнім рівнем мовних знань персоналу та недостатньою маркетинговою діяльністю, що може стримувати його здатність досягати міжнародних стандартів та приваблювати нові сегменти ринку. Крім того, зовнішні загрози, як-от геополітична нестабільність, пандемічні ризики, конкуренція, зміна споживацьких вподобань та економічні коливання, вимагають стратегічної уваги та гнучкості у веденні бізнесу.

Проведено опитування гостей ресторану «Срібні лелеки» щодо найбільш важливих для них чинників під час вибору закладу (рис. 2.2).

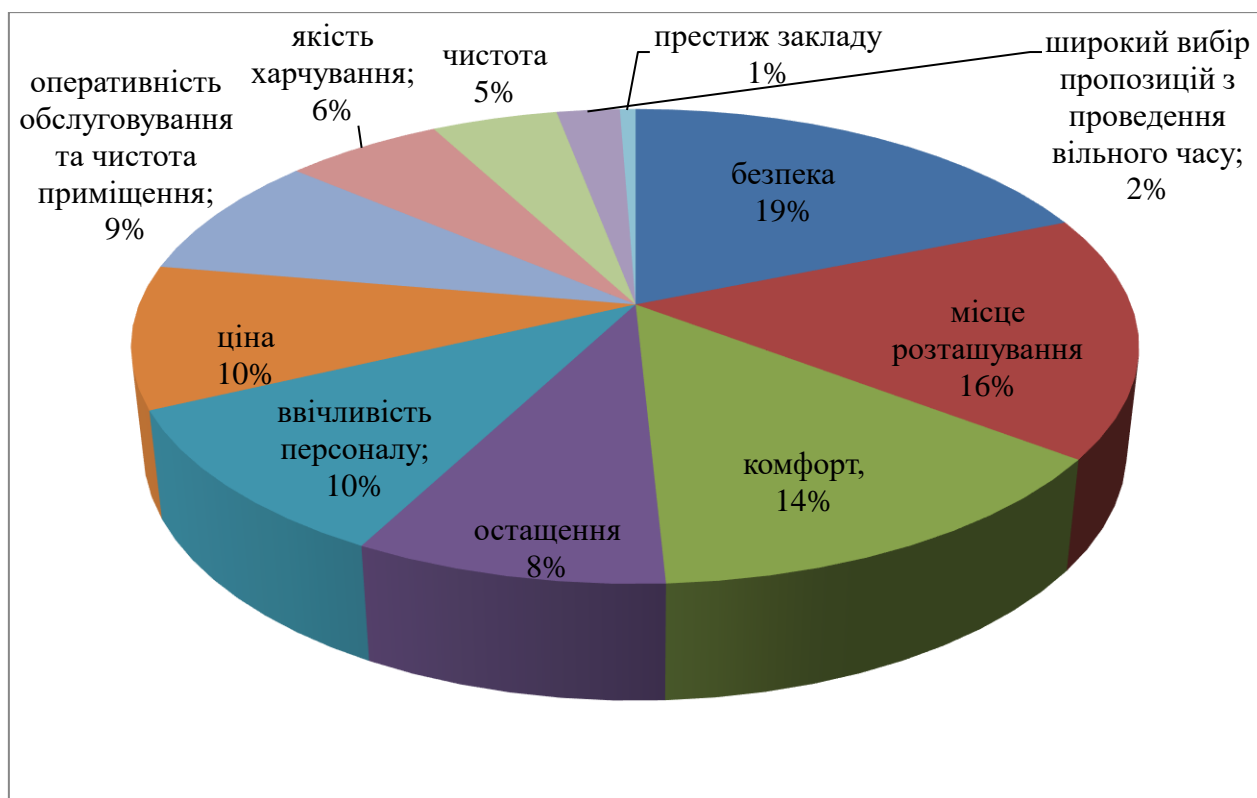


Рис. 2.3. Показники опитування гостей ресторану «Срібні лелеки» щодо найбільш важливих для них чинників під час вибору закладу.

Представлені результати опитування гостей ресторану «Срібні лелеки», вказують на чинники, що є найбільш важливими для них при виборі ресторану. Згідно з діаграмою, безпека є найважливішим фактором та становлячи 19% відповідей. Місце розташування також є значущим – 16%, а комфорт відвідувачів має 14% пріоритетності. Ціна та ввічливість персоналу мають однакову вагу, по 10% кожний, тоді як оперативність обслуговування та чистота приміщення важливі для 9% опитаних. Якість харчування має вагу в 6%, а чистота отримала – 5%. На менш важливі фактори припадає 8% відповідей, тоді як широкий вибір пропозицій з проведення вільного часу та престиж закладу є менш вагомими – 2% і 1% відповідно. Ці дані можуть слугувати важливою інформацією для менеджменту ресторану, щоб сконцентрувати увагу на ключових аспектах обслуговування, які найбільше цінуються гостями.

Таким чином, для того, щоб рекреаційний комплекс «Срібні лелеки» підтримував свою конкурентоспроможність та розвивався у майбутньому, йому необхідно активно працювати над вдосконаленням слабких місць та максимально використовувати існуючі можливості. Зокрема, важливим є інвестиції в навчання персоналу, покращення маркетингових стратегій та подальше впровадження інноваційних технологій. Водночас комплекс повинен мати готовність до оперативного реагування на зовнішні загрози, забезпечуючи стійкість та гнучкість у своїй діяльності.

Враховуючи показники опитування, ресторан «Срібні лелеки» має зосередити свої зусилля на забезпеченні безпеки та комфорту своїх гостей, оскільки ці чинники мають найбільшу вагу у виборі закладу серед опитаних. Це може означати інвестиції в покращення санітарних умов, забезпечення фізичної безпеки клієнтів та навчання персоналу щодо надзвичайних ситуацій. Крім того, важливим є підтримання стратегічно вигідного розташування та підвищення рівня обслуговування, щоби забезпечити легкість доступу та високу якість взаємодії з клієнтами.

Цінова політика та ввічливість персоналу також мають істотне значення, і їх слід враховувати при формуванні загальної стратегії ресторану. Це вказує на те, що ресторану необхідно балансувати між вартістю послуг та якістю клієнтського обслуговування, щоб забезпечити високий рівень задоволення клієнтів. Оперативність сервісу, чистота та якість харчування також є важливими елементами, які сприяють загальному враженню від ресторану. Тому ці аспекти потрібно ретельно контролювати та постійно покращувати.

Загалом, деталізований аналіз відгуків гостей дозволяє ресторану «Срібні лелеки» виявити ключові напрямки для інвестицій та удосконалення, що в кінцевому підсумку може покращити загальний досвід клієнтів та сприяти формуванню міцної конкурентної позиції на ринку.

Аналіз конкурентних переваг рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» демонструє, що їхня стратегія, яка поєднує сильні сторони у вигляді креативного колективу, стабільного іміджу та орієнтації на задоволення потреб гостей, разом із впровадженням інноваційних технологій та можливостей для розширення послуг, створює міцну основу для успіху та розвитку. Однак, для зміцнення позицій на ринку, комплексу необхідно адресувати слабкі сторони, такі як бар'єри мовного спілкування та недосконалість маркетингових підходів, а також розвивати стратегії реагування на зовнішні загрози, що дозволить не тільки зберегти, але й посилити свої конкурентні переваги.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДОСЯГНЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Вибір стратегій конкуренції підприємств ресторанного бізнесу в сучасних умовах

Формування стратегії досягнення конкурентних переваг для ресторанного підприємства є фундаментальним аспектом його бізнес-моделі та довгострокового успіху на ринку. У сучасному динамічному гастрономічному просторі, де вимоги споживачів неперервно еволюціонують, і де конкуренція відчувається особливо гостро, ресторани мають не лише пропонувати унікальні кулінарні враження, але й надавати винятковий рівень сервісу та атмосфери [43]. Стратегічне планування має враховувати цілісний підхід до кожного компонента досвіду клієнта, починаючи від первинного контакту з брендом до постійного залучення після відвідування закладу.

Для досягнення цих конкурентних переваг, ресторани підприємства мають визначити свої ключові сильні сторони і унікальні продажні пропозиції, що відрізняють їх від інших гравців на ринку. Це може включати інвестиції у вишкіл персоналу, впровадження інноваційних технологій, розробку оригінальних меню та створення атмосфери, яка спонукає гостей повертатися. Також важливим є розуміння та адаптація до локальних культурних особливостей, що може значно підвищити сприйняття бренду ресторану в очах клієнтів [26].

Водночас, ресторанам потрібно стежити за зовнішніми трендами та змінами у споживацьких перевагах, щоб своєчасно адаптувати свою стратегію та залишатися на передовій ринку. Розуміння економічних, соціокультурних, технологічних і екологічних факторів, які впливають на індустрію гостинності, є вирішальним для розробки гнучкої та ефективної стратегії. Ця стратегія повинна бути гнучкою та здатною швидко адаптуватися до змін, щоб

забезпечити стійке зростання та процвітання ресторанного підприємства в майбутньому.

Стратегії конкуренції в ресторанному бізнесі відіграють ключову роль у забезпеченні успіху та довгострокової стійкості підприємств у цій галузі. У секторі, де клієнти мають високі вимоги та широкий вибір, ресторани постійно шукають способи відрізнитися від конкурентів та привабити відвідувачів. Ефективні стратегії конкуренції охоплюють різні аспекти діяльності – від унікальності кулінарних пропозицій, інновацій у сервісі та обслуговуванні до маркетингових підходів і управління брендом [19]. Важливим є також розуміння та адаптація до локальних ринкових умов, культурних особливостей та змін у споживацьких трендах.

Однією з основних стратегій конкуренції є диференціація, яка передбачає створення унікального продукту або послуги, який важко скопіювати. Це може бути особливий стиль кухні, виняткова атмосфера або інноваційний підхід до обслуговування клієнтів. Інша стратегія – це зосередження на конкретному сегменті ринку, наприклад, на гурманів або вегетаріанців, забезпечуючи спеціалізовані послуги, які задовольняють унікальні потреби цих груп. Незалежно від обраної стратегії, важливо постійно відстежувати зміни на ринку та гнучко адаптуватися до нових умов, щоб залишатися конкурентоспроможними та успішними у сфері ресторанного бізнесу.

Визначення етапів процесу формування стратегії конкуренції є вирішальним для успішної діяльності ресторанних підприємств, оскільки воно встановлює систематичний підхід до розробки та виконання конкурентної стратегії. Цей процес дозволяє ресторанам чітко визначити свої довгострокові цілі, розробити конкретні методи їх досягнення, оцінити наявні ресурси, ідентифікувати необхідність у додаткових інвестиціях, та визначити обов'язки функціональних менеджерів [52]. Кожен етап відіграє ключову роль у підтримці злагодженості виконання стратегії, що допомагає підприємству адаптуватися до змін у динамічному ресторанному бізнесі, зберігаючи при цьому унікальність та конкурентоспроможність на ринку. Етапи процесу

формування стратегії конкуренції ресторанних підприємств представлені на рис. 3.1.

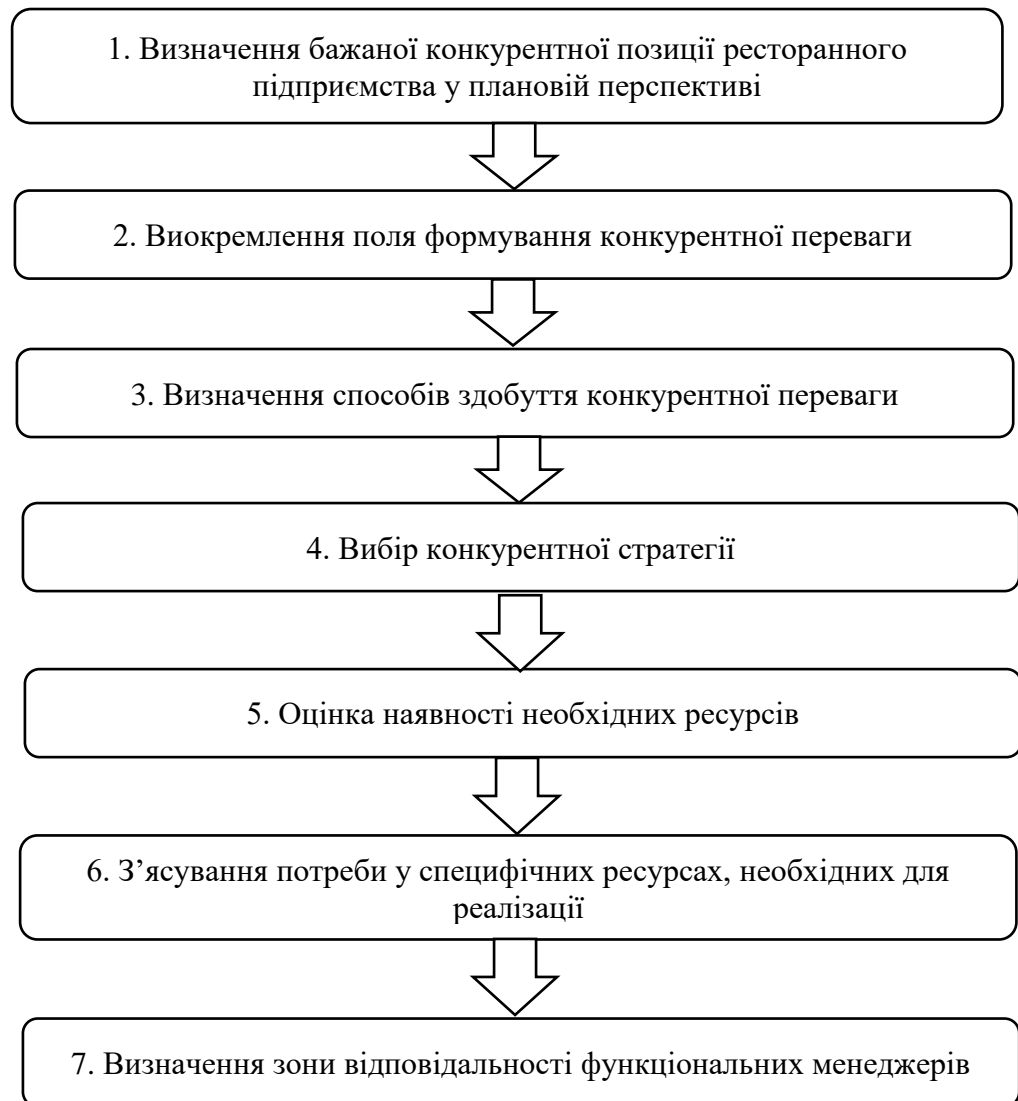


Рис. 3.1. Етапи процесу формування стратегії конкуренції ресторанних підприємств.

На зображенні представлено схему, що описує етапи процесу формування стратегії конкуренції для ресторанних підприємств. Процес складається з наступних кроків:

- визначення бажаної конкурентної позиції ресторанного підприємства у плановій перспективі. Це перший крок, який вимагає від підприємства визначити свою мету на ринку та бачення того, де воно хоче бути в майбутньому;

- виокремлення поля формування конкурентної переваги. На цьому етапі ресторанне підприємство ідентифікує ключові аспекти своєї діяльності, які можуть стати джерелами конкурентної переваги.

- визначення способів здобуття конкурентної переваги. Тут розробляються конкретні стратегії та методи, які допоможуть досягти запланованої конкурентної позиції.

- вибір конкурентної стратегії. Ресторанне підприємство обирає стратегічний напрямок, який включає диференціацію, фокусування на певному сегменті ринку чи лідерство в цінах.

- оцінка наявності необхідних ресурсів. Оцінюється, чи є у ресторану достатні фінансові, людські та матеріальні ресурси для реалізації обраної стратегії.

- з'ясування потреб у специфічних ресурсах, необхідних для реалізації. Визначаються додаткові потреби в ресурсах для ефективного впровадження стратегії.

- визначення зон відповідальності функціональних менеджерів. Розподіляються обов'язки і зони відповідальності між керівниками різних підрозділів підприємства для забезпечення ефективної реалізації стратегії.

Ця схема наглядно показує систематичний підхід до розробки стратегії конкуренції, що вимагає чіткого планування, розуміння своїх ресурсів і здатності до їх мобілізації, а також злагодженої роботи команди менеджерів.

Процес формування стратегії конкуренції в ресторанному бізнесі підкреслює, що послідовне та вдумливе визначення етапів стратегічного планування є критично важливим для забезпечення успіху ресторану. З чіткою структурою процесу, що включає аналіз конкурентного середовища, оцінку внутрішніх ресурсів, вибір стратегічного напряму і розподіл відповідальностей, ресторани можуть краще наслідувати в складному ринковому ландшафті [45]. Такий методологічний підхід не тільки сприяє формуванню міцних конкурентних переваг, але й забезпечує адаптивність та стійкість бізнесу в довгостроковій перспективі.

Стратегії конкуренції підприємств ресторанного бізнесу представлено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Вибір стратегії конкуренції ресторанних підприємств

Вид стратегії	Значення та особливості стратегії
Стратегія концентрації	Зосередження зусиль на одному або декількох сегментах ринку ресторанних послуг.
Стратегія глобалізації	Встановлення міцних зв'язків і створення комунікативних мереж зі стейкхолдерами ресторанної індустрії.
Стратегія розвитку ресторанного продукту	Своєчасна адаптація ресторації своєї продуктової політики до потреб ринку.
Стратегія диференціації	Передбачає індивідуалізацію ресторанного продукту або послуги від тих, які пропонують у цій галузі конкуренти.
Стратегія лідерства за витратами	Передбачає жорсткий контроль над витратами, зведення їх до мінімуму.
Стратегія інноваційних технологій	Діяльність підприємств ресторанного бізнесу має відповідати технологічному прогресу.
Стратегія створення торговельної марки	Передбачає створення торговельної марки, що забезпечить «впізнавання» ресторанного продукту або послуги.
Стратегія об'єднання торгових марок	Передбачає, що ресторани підприємства залучають інвесторів порівняно за низькими цінами
Стратегія міжнародного маркетингу	Передбачає, що ресторації концентрують свої зусилля з розвитку мережі у великих містах різних країн.
Стратегія національної торгової марки	Ресторації орієнтуються на задоволення місцевого попиту
Стратегія інтеграції	Передбачає об'єднання підприємств.
Стратегія спеціалізації	Передбачає концентрацію зусиль ресторанної мережі на потребах одного сегменту.

Стратегії конкуренції в ресторанному бізнесі варіюються в залежності від специфіки ринку, цільових аудиторій та внутрішніх ресурсів підприємства. Стратегія концентрації дозволяє підприємствам фокусуватися на обслуговуванні конкретних сегментів ринку, забезпечуючи тим самим більш глибоке розуміння і задоволення потреб клієнтів. Стратегія глобалізації розширює орієнтири ресторану за межі місцевого ринку, використовуючи

глобальні комунікаційні мережі для створення і підтримки бренду на міжнародному рівні. Диференціація та інноваційні технології дозволяють ресторанам виділитися завдяки унікальності своїх продуктів чи послуг та сучасному підходу до обслуговування, тоді як стратегії, орієнтовані на витрати та ефективність, допомагають підтримувати конкурентоспроможні ціни [39].

Важливою є стратегія брендінгу, яка охоплює створення сильної торговельної марки, впізнаваності продукту чи послуги та об'єднання брендів для залучення інвесторів. Ця стратегія покращує лояльність клієнтів та сприяє розширенню ринкової присутності. Стратегії інтеграції та спеціалізації включають злиття і поглинання або фокус на специфічних нішових ринках, що може привести до зменшення витрат чи підвищення якості обслуговування в певному секторі [4]. Незалежно від обраної стратегії, ключовим фактором є її адаптивність та гнучкість, щоб відповідати змінним умовам ринку та вимогам споживачів.

Таким чином, стратегії конкуренції в ресторанному бізнесі повинні бути ретельно вибрані та адаптовані до конкретних умов ринку та потреб цільових аудиторій. Від стратегії концентрації, яка забезпечує глибоке занурення в обрані сегменти, до глобалізації та створення міцного міжнародного бренду – кожна стратегія має свої унікальні переваги та виклики. Брендінг, інновації та спеціалізація допомагають ресторанам вирізнитися на тлі конкурентів, в той час як стратегії витрат та інтеграції можуть забезпечити ефективність та синергію. Ключ до успіху полягає в здатності ресторанного підприємства гнучко адаптуватися до змінних умов ринку, постійно розвиваючи та впроваджуючи стратегії, які сприяють зростанню та підтримують довгострокову конкурентоспроможність.

3.2. Стратегія досягнення конкурентних переваг рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки»

Стратегія досягнення конкурентних переваг рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» вимагає комплексного підходу, що зосереджений на інноваціях, якості сервісу та унікальності клієнтського досвіду. У сучасному світі ресторанного бізнесу, де вибір споживачів є надзвичайно широким, вирізнитися можна лише за рахунок глибокої розуміння та передбачення потреб клієнтів, а також шляхом створення неповторної атмосфери та якісного сервісу, що перевищує їхні очікування. «Срібні лелеки» стоять перед завданням не лише підтримувати свою репутацію, а й постійно підвищувати планку, адаптуючись до динамічного ринкового середовища.

Ключовим елементом стратегії комплексу є впровадження інновацій, які можуть включати в себе використання передових технологій у процесі обслуговування, введення сучасних кулінарних тенденцій у меню та застосування ефективних методів маркетингу для просування бренду. Ці заходи сприятимуть не тільки підвищенню задоволеності гостей, але й залученню нових клієнтів. Окрім того, стратегія повинна включати розробку програм лояльності та вдосконалення індивідуального підходу до кожного клієнта, що є суттєвим для встановлення довготривалих відносин.

Управління брендом та підтримка високої якості сервісу повинні стати основою стратегічного планування «Срібні лелеки». Посилення бренду у свідомості споживачів через унікальність пропозицій, високий рівень гостинності та ексклюзивність послуг дозволить комплексу зайняти вищі позиції у своєму сегменті ринку. Врахування екологічних та соціальних аспектів, таких як стале використання ресурсів та внесок у місцеву громаду, також зможе підсилити позитивне сприйняття бренду та його відповідальність перед суспільством [41].

Зважаючи на проведені дослідження, вважаємо за доцільне, для досягнення конкурентних переваг рекреаційного комплексу «Срібні лелеки»,

застосувати стратегію розвитку ресторанного продукту. Такий підхід вимагатиме інноваційного оновлення меню, впровадження кулінарних трендів та ексклюзивних страв, які можуть привернути увагу як існуючих, так і потенційних клієнтів. Важливою складовою цієї стратегії є дослідження смакових уподобань відвідувачів та врахування здорового харчування і місцевих продуктів, що підсилює орієнтацію на якість та свіжість інгредієнтів.

Окрім цього, стратегія повинна постійно та системно охоплювати постійний аналіз відгуків клієнтів та моніторинг задоволеності, що дозволить швидко реагувати на зміни у вподобаннях та попиті ринку. Впровадження елементів інтерактивності, як-от майстер-класи з приготування їжі чи тематичні кулінарні вечори, також може підвищити інтерес до ресторану та створити додаткове відчуття участі для гостей [27]. В кінцевому підсумку, стратегія розвитку ресторанного продукту має не тільки підвищити рівень задоволеності відвідувачів, але й значно покращити загальний імідж та конкурентоспроможність рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки» на ринку.

Крім того, зважаючи на значну мультикультурну історію міста Луцьк, де знаходиться досліджуване ресторанне підприємство, вважаємо за доцільне змінити меню закладу, зробивши акцент на локальній кухні, яка має цікаву та унікальну історію. Це дозволить не тільки підкреслити культурну спадщину регіону, але й привернути увагу туристів та місцевих мешканців, які прагнуть відкрити для себе автентичні смаки. Ресторанному комплексу «Срібні лелеки» це додасть можливості для створення особливого місця, яке відображає кулінарну ідентичність Луцька, тим самим збагачуючи гастрономічний ландшафт міста та пропонуючи унікальний досвід для кожного відвідувача.

Залучення місцевих шеф-кухарів або експертів з локальної кухні для консультацій чи постійної роботи в закладі може стати відмінною стратегією для збереження автентичності та передачі глибини кулінарної культури. Водночас важливим є збалансування між традиційними рецептами та сучасними гастрономічними тенденціями, що дозволить закладу стати місцем зустрічі старовини та новаторства.

Крім того, зважаючи на значну мультикультурну історію міста Луцьк, де знаходиться досліджуване ресторанне підприємство, вважаємо за доцільне змінити меню закладу, зробивши акцент на локальній кухні, яка має цікаву та унікальну історію. Це не тільки підкреслить культурну ідентичність комплексу та забезпечить йому відрізняльну особливість на ринку, але й створить емоційний зв'язок з гостями, які прагнуть досвідчувати автентичні смаки регіону. Представлення традиційних страв з сучасним твістом може також стати приводом для розповідей та привертати увагу до історії та культурного багатства міста, підвищуючи інтерес туристів та місцевих жителів.

Враховуючи мультикультурність та багату історію Луцька, адаптація меню ресторану «Срібні лелеки» до локальної кухні може стати стратегічним кроком, що відкриє нові можливості для залучення відвідувачів, створення унікального іміджу та підвищення конкурентоспроможності. Такий підхід зможе не тільки задовольнити сучасні гастрономічні запити, але й сприятиме збереженню культурної спадщини регіону, перетворюючи їжу не просто на процес харчування, але й у захоплюючу подорож культурними шляхами Луцька. Отже, така стратегія не лише розширить клієнтську базу ресторану, але й забезпечить йому стійке місце на гастрономічній карті міста.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Визначено значення стратегій в досягненні конкурентних переваг ресторанних підприємств. Формування стратегій досягнення конкурентних переваг у ресторанному підприємстві займає важливе місце в академічних та практичних дослідженнях індустрії гостинності. Вона об'єднує в собі глибоке теоретичне підґрунтя, розроблене видатними вченими, і актуальні практичні виклики, пов'язані з управлінням сучасним ресторанним підприємством. Стратегічні ініціативи, зосереджені на впровадженні інновацій, врахуванні змін у споживацьких вподобаннях, ефективному використанні технологій та розробці унікальних маркетингових підходів є ключовими для досягнення та підтримки конкурентних переваг.

Визначено фактори впливу на досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств. Фактори, що сприяють досягненню конкурентних переваг ресторанних підприємств є різноманітними і багатограними. Вони охоплюють широкий спектр аспектів – від внутрішньої операційної ефективності до зовнішніх ринкових умов. Фактори, які можуть перешкоджати досягненню конкурентних переваг ресторанних підприємств, часто пов'язані з внутрішніми обмеженнями та зовнішніми викликами. Важливими є також маркетингові стратегії та брендинг, які допомагають ресторанам підвищити впізнаваність та привабити нових клієнтів. Ціноутворення та пропозиції також відіграють критичну роль, оскільки конкурентні ціни та знижки можуть залучати різні демографічні групи. Інтер'єр та загальна атмосфера ресторану часто впливають на перші враження клієнтів та їх бажання повернутися. Також інновації та впровадження сучасних технологій, таких як онлайн-бронювання або цифрові меню, забезпечують зручність та ефективність обслуговування.

Досліджено міжнародний досвід досягнення конкурентних переваг ресторанних підприємств, який підкреслює значення інновацій, глобалізації та адаптації до місцевих культурних традицій. Успішні ресторани по всьому світу демонструють, що ключем до успіху є баланс між збереженням автентичності

та впровадженням новаторських підходів у меню, обслуговуванні та маркетингу. Від Японії до Італії, від Франції до США, ресторани використовують глобальні тренди для залучення міжнародної аудиторії, в той же час акцентуючи увагу на унікальності місцевих смаків та інгредієнтів. Цей міжнародний досвід надає цінні уроки для ресторанного бізнесу у різних країнах, підкреслюючи важливість гнучкості, креативності та культурної чутливості в досягненні та підтриманні конкурентних переваг.

Здійснено аналіз та оцінку конкурентного розвитку рекреаційного комплексу «Срібні лелеки». Рекреаційний комплекс має ряд сильних сторін та позитивний образ у споживачів, що є важливим для приваблення нових та збереження існуючих гостей. Стабільний колектив може гарантувати неперервність та послідовність у якості сервісу. Інноваційний підхід до обслуговування та управління може сприяти впровадженню нових ідей та підходів у сервісі. Фокус на споживачах забезпечує високий рівень задоволеності та лояльності. Просторі зали та високий сервіс дозволяють організувати великі заходи та урочистості.

Результати опитування гостей ресторану «Срібні лелеки», вказують на чинники, що є найбільш важливими для них при виборі ресторану. Результати дослідження засвідчують, що безпека є найважливішим фактором вибору ресторації (19% відповідей). Місце розташування також є значущим – 16%, а комфорт відвідувачів має 14% пріоритетності. Ціна та ввічливість персоналу мають однакову вагу, по 10% кожний, тоді як оперативність обслуговування та чистота приміщення важливі для 9% опитаних. Якість харчування має вагу в 6%, а чистота отримала 5%. На менш важливі фактори припадає 8% відповідей, тоді як широкий вибір пропозицій з проведення вільного часу та престиж закладу є менш вагомими – 2% і 1% відповідно. Ці дані можуть слугувати важливою інформацією для менеджменту ресторану, щоб сконцентрувати увагу на ключових аспектах обслуговування, які найбільше цінуються гостями.

Запропоновано стратегічні напрями досягнення конкурентних переваг ресторанного підприємства. Стратегії конкуренції в ресторанному бізнесі

повинні бути ретельно вибрані та адаптовані до конкретних умов ринку та потреб цільових аудиторій. Від стратегії концентрації, яка забезпечує глибоке занурення в обрані сегменти, до глобалізації та створення міцного міжнародного бренду – кожна стратегія має свої унікальні переваги та виклики. Брендинг, інновації та спеціалізація допомагають ресторанам вирізнитися на тлі конкурентів, в той час як стратегії витрат та інтеграції можуть забезпечити ефективність та синергію. Ключ до успіху полягає в здатності ресторанного підприємства гнучко адаптуватися до змінних умов ринку, постійно розвиваючи та впроваджуючи стратегії, які сприяють зростанню та підтримують довгострокову конкурентоспроможність.

Для досягнення конкурентних переваг рекреаційного комплексу «Срібні лелеки» запропоновано застосувати стратегію розвитку ресторанного продукту. Такий підхід вимагає інноваційного оновлення меню, впровадження кулінарних трендів та ексклюзивних страв, які можуть привернути увагу як існуючих, так і потенційних клієнтів. Важливою складовою цієї стратегії є дослідження смакових уподобань відвідувачів та врахування здорового харчування і місцевих продуктів, що підсилює орієнтацію на якість та свіжість інгредієнтів.

Зважаючи на мультикультурність міста Луцьк, де знаходиться досліджуване ресторанне підприємство, вважаємо за доцільне переглянути меню закладу, зробивши акцент на локальній кухні, яка має цікаву та унікальну історію. Це дозволить не тільки підкреслити культурну спадщину регіону, але й привернути увагу туристів та місцевих мешканців, які прагнуть відкрити для себе автентичні смаки. Зазначена пропозиція, додасть РК «Срібні лелеки», можливості для створення особливого місця, яке відображає кулінарну ідентичність Луцька, тим самим збагачуючи гастрономічний ландшафт міста та пропонуючи унікальний досвід для кожного відвідувача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Аналітична записка. Загальні тенденції тіньової економіки в Україні у січні-вересні 2021 року URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=fc48bdd5-178c-47af-b64cc7ee533cb4b0&title=ZagalniTendentsiiTinovoiEkonomikiVUkrainiUIKvartali2021-Roku>.
2. Алексеєва Т. А. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Харківського політехнічного інституту*. 2017. № 2. С. 89-92
3. Балацька Н. Ю., Репринцева В.М. Особливості та перспективи розвитку готельного та ресторанного бізнесу в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). С. 12-15.
4. Банєва І. О., Величко О. В. Сучасні підходи до організації готельно-ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2022. № 36. С. 6–11.
5. Барна М. Ю., Гліненко Л. К., Дайновський Ю. А. Фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 415–421.
6. Власенко І.В., Рябенка М.О., Лук'янець А.В. Динаміка розвитку закладів готельно-ресторанного господарства та їх вплив на економіку держави. *Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів*: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2020.
7. Галасюк С. С., Наймарк К. А. Оцінка конкурентного профілю підприємств ресторанного господарства. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2017. С. 247–260
8. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с.

9. Давидова О. Індустрія гостинності у контексті проведення Євро 2012. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сергія економіка. 2011. № 12. С. 44-48.
10. Діденко Є. О., Дідук О. А. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 12 (175). С. 107–111.
11. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва. Статистичний збірник за 2020 р. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 39-41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8
13. ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги» від 23 грудня 2003 р. № 225.
14. Діяльність колективних засобів розміщення в регіонах України у 2019 році: статистичний бюлетень. Івано-Франківськ, 2019. 37 с.
15. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ, 2017. 600 с.
16. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР.
17. Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань на тему: «Розвиток туристичної індустрії як інструмент економічного розвитку та інвестиційної привабливості України» URL: <http://komsport.rada.gov.ua/uploads/documents/30566>.
18. Капліна Л.С. Методичний підхід до оцінки якості готельних послуг. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 2 (74). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300243498.pdf>
19. Крайнова О. С. Інноваційний потенціал сервісної логістики в управлінні потоками підприємств індустрії туризму та гостинності: формування системи ціннісних рівнів туристського продукту. *Індустрія туризму і сервісу: стан,*

- проблеми, ефективність, інновації*: зб. ст. за матеріалами II Міжнародної науково-практичної конференції. Новгород, 2015. С. 25-31.
20. Лисюк Т., Терещук О., Пасічник М. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. Економіка та суспільство. 2022. № 40. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11>
21. Мазуркевич І.О. Дослідження ефективності управління закладами готельно-ресторанного бізнесу Вінниччини. *Концептуальні засади та тенденції розвитку соціально-економічних процесів*: монографія. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2019.
22. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія і практика. К.: Центр учбової літератури, 2012. 472 с.
23. Малюга Л.М. Формування конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. Економіка та суспільство. 2016. № 5. С. 216–219.
24. Морозов О. Скільки іноземців побувало в Україні за 2021 рік URL: <https://www.thevillage.com.ua/village/city/city-news/321701-skilki-inozemtsiv-pobuvalo-v-ukrayini-za2021-rik#:~:text=>
25. Найбільші готельні мережі. Рейтинг – десять найбільших готелів в світі. URL: [https://tohostel.ru/uk/strany\\$evropy/samy_e_krupnne_seti_rei_bolshih/](https://tohostel.ru/uk/strany$evropy/samy_e_krupnne_seti_rei_bolshih/)
26. Онищук Н.В. Розвиток індустрії гостинності в Україні та світі. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 4 (21). 297-304.
27. Ончаренко Л.О. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Ефективна економіка. № 10, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6214>
28. Офіційний сайт Національної туристичної організації. URL: <https://ntoukraine.org> (дата звернення 28.10.2023).
29. Офіційний сайт ГО «Асоціація індустрії гостинності. URL: <https://aigu.org.ua/>. (дата звернення: 05.11.2023).
30. Офіційний сайт ГО «Асоціація готелів та курортів України» (UHRA) . URL: <https://ring.org.ua/edr/uk/company/43851744> (дата звернення: 05.10.2023).

31. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <http://www.world-tourism.org>. (дата звернення: 05.10.2023).
32. Офіційна сторінка Центру туристичної інформації та послуг. URL: <http://visitlutsk.com/> (дата звернення: 22.10.2023).
33. Офіційна сторінка Порталу «Zruchno.Travel». URL: <https://zruchno.travel/News/New/3101?lang=ua> (дата звернення: 01.09.2023).
34. Офіційний сайт Головного управління статистики у Волинській області URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.11.2023).
35. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення: 10.11.2023).
36. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі [колективна монографія], за науковою ред. проф. Волошина І.М., Луцьк: РВВ Луцького НТУ, 2017. 444 с.
37. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. За науковою ред. Л. Матвійчук, Ю. Барського, М. Лепкого. Луцьк: РІВ ЛНТУ. 2021. 360 с.
38. Паньків Н.М., Лесик І.Й. Порівняльна характеристика сучасного стану готельних підприємств в розрізі адміністративних районів Львівської області. *Вісник Львівського національного університету. Серія «Міжнародні відносини»*. 2018. Вип. 45. С. 339–345.
39. Про порядок надання послуг з тимчасового розміщення (проживання): Постанова КМУ від 15 березня 2006 р. № 297.
40. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг в Україні : Наказ Державного комітету України по житлово-комунальному господарству та Державного комітету України по туризму від 10 вересня 1996 р. № 531/1556.
41. Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг в Україні : Наказ Державного комітету України по житлово-комунальному господарству та Державного комітету України по туризму від 10 вересня 1996 р. № 531/1556.

42. П'ятницької Н.О. Організація обслуговування в закладах ресторанного господарства. Підручник для вищих навчальних закладів. К.: Центр учбової літератури, 2011. 584 с.
43. Роглев Х. Й Основи готельного менеджменту: навчальний посібник. К: Кондор, 2005. 408 с.
44. Семенюк Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства: Дис. канд. екон. наук/ Львівський національний університет імені Івана Франка. Л., 2016.275с.
45. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-p>. (дата звернення: 10.11.2023).
46. Сторінка у соціальних мережах ГО «Асоціація готельних об'єднань та готельних міст України. URL: <https://www.facebook.com/hotelua/> (дата звернення: 05.09.2023).
47. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. 2-ге вид., випр. та доповн. К. : КНТЕУ, 2009. 463 с.
48. Чередниченко А.О. Якість надання послуг як ключовий фактор привабливості підприємств готельного господарства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. №56. С.68-73.
49. Шацька З.Я., Шевель А.А. Організація роботи підприємств готельної сфери в умовах пандемії COVID-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8249> (дата звернення: 09.04.2023).
50. Шамара І. М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі Україні. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»* №1042. 2013. С. 151-154.
51. Шидловська О. Б. Організація виробництва у ресторанному господарстві: URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/43.41A.pdf>.

52. Що таке гнучке вегетаріанство і в чому його користь. URL: <https://life.nv.ua/ukr/blogs/shcho-take-hnuchke-vehetarianstvo-i-v-chomu-joho-korist-2454309.html>
53. Юхновська Ю. О. Вплив глобалізації та євроінтеграції на туристичну галузь України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2019. Вип. 23. 2019. С. 147-152.
54. Global hospitality insights: Top 10 thoughts for 2016 URL: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-hospitality-insights/\\$FILE/EY-global-hospitality-insights-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-global-hospitality-insights/$FILE/EY-global-hospitality-insights-2016.pdf)
55. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015 URL: http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.
56. Сайт рекреаційного комплексу «Срібні Лелеки» URL: <http://leleky.com.ua/uk/hotel/>