

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК [338.488.2:640.43]:005.336](477)

DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2019-6-12>

Білоус С.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Мункачій І.З.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Масюк Ю.О.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка

Bilous Sofija

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv

Munkachiy Iruna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv

Masiuk Yuliia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv

ЗАСТОСУВАННЯ ОКРЕМИХ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ЗАДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

APPLICATION OF INDIVIDUAL MANAGEMENT METHODS IN ORDER TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE RESTAURANT ENTERPRISE

У статті розкрито сутність ресторанної сфери, обґрунтовано необхідність та важливість розвитку цієї сфери щодо розвитку туризму. Проаналізовано основні статистичні показники розвитку ресторанного бізнесу в Україні, на основі яких розроблено картографічне зображення динаміки розвитку ресторанного господарства в країні. Окреслено особливості, пов'язані з функціями ресторанного бізнесу, та фактори, які уповільнюють його розвиток. Авторами виокремлено низку особливостей конкуренції в ресторанному бізнесі, здійснено їх аналіз. Приділено увагу необхідності підтримання конкурентоспроможності підприємства, запропоновано низку методів менеджменту, які є найактуальнішими, на думку авторів, саме для ресторанних підприємств. Висвітлено особливості та сутність застосування вибраних авторами методів. Підсумовано актуальність та ефективність використання цих методів у ресторанній сфері.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентне поле, методи менеджменту, сегмент ринку, ресторанне господарство.

В статье раскрыта сущность ресторанной сферы, обоснованы необходимость и важность развития этой сферы касательно развития туризма. Проанализированы основные статистические показатели развития ресторанного бизнеса в Украине, на основе которых разработано картографическое изображение динамики развития ресторанного хозяйства в стране. Очерчены особенности, связанные с функциями ресторанного бизнеса, и факторы, которые замедляют его развитие. Авторами выделен ряд особенностей конкуренции в ресторанном бизнесе, осуществлен их анализ. Уделено внимание необходимости поддержания конкурентоспособности предприятия, предложен ряд методов менеджмента, которые яв-

ляются наиболее актуальными, по мнению авторов, именно для ресторанных предприятий. Освещены особенности и сущность применения выбранных авторами методов. Подведены актуальность и эффективность использования этих методов в ресторанной сфере.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентное поле, методы менеджмента, сегмент рынка, ресторанное хозяйство.

The restaurant business is one of the most widespread types of business, with new establishments emerging every day, creating a dense competitive field in a particular territory. The relevance of the work is that the specifics of using management methods to strengthen the competitiveness of the restaurant business in the conditions of the tourist market have been partially investigated. Therefore, the purpose of this research is a comprehensive study of management methods and their use in order to strengthen the competitiveness of catering enterprises in the tourist market. On this basis, it is necessary to consider the methods of management and their impact on improving the competitiveness of the restaurant business in order to strengthen its market position, which is what determines the goals of the research. A comprehensive analysis of the existing definitions of the concept of restaurant economy was carried out and the author's definition was developed. Features of restaurant economy are highlighted, which were connected with its main functions. Special attention is paid to the concept of competition and its main features in the restaurant sphere are highlighted. According to the authors, the most effective methods for assessing the work of restaurant establishments were identified, which help to improve the competitiveness of the enterprise. In choosing methods of competitiveness management it is necessary to take into account that the individual equipment the enterprise is not the only manufacturer or seller of consumer goods and services, therefore one of the important stages in the development of the strategy of competitiveness in the market is the determination of the position of the restaurant enterprise on the market. Problems associated with ensuring competitiveness as a factor in the effective functioning of a restaurant enterprise require further study and development of an economic mechanism for their solution based on the skillful and efficient use of methods. It was proposed to assess the competitiveness of restaurant enterprises using the following groups of methods: integrated assessment methods; advantage method; profile method; matrix methods; structural and functional method. For each of the methods, clear algorithms of execution and implementation have been developed. To maintain an appropriate level of competitiveness, it is extremely important to search and use the most effective methods of personnel management, maximize the use of its potential to ensure the productive work of a restaurant enterprise.

Keywords: competitiveness, competitive field, management methods, market segment, restaurant industry.

Постановка проблеми. Ресторанна справа – це вид підприємництва, який сьогодні стрімко розвивається. Ця сфера є одним із найпоширеніших видів бізнесу в сучасному світі. Щодня виникають нові заклади, чим створюють щільне конкурентне поле на тій чи іншій території. У зв'язку з цим між підприємствами триває боротьба за свого клієнта, закріплення закладу в певному сегменті ринку та утримання стійких конкурентоздатних позицій у ньому.

Актуальність роботи полягає в тому, що специфіка використання методів менеджменту задля посилення конкурентоздатності ресторанної справи в умовах туристичного ринку досліджена частково, тому метою статті є комплексне дослідження методів менеджменту та їх використання для посилення конкурентоздатності закладів громадського харчування в умовах туристичного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження проблем забезпечення конкурентоспроможності здійснили М. Портер, Р. Фатхутдінов, Ю. Заруба, О. Кузьмін, А. Литвиненко, Є. Можарова, О. Сапронова, С. Шинкаренко, Л. Шевченко, О. Шніпко, Ю. Шамрай та інші науковці.

Дослідженням особливостей розвитку підприємств ресторанної сфери займалися В. Антонова, В. Момот, В. Нежурко, М. Науменко, І. Пандяк, А. Погайдак, І. Скворонська, А. Усіна, Т. Кононенко, І. Сеґеда, О. Яшина та інші вчені.

У своїх роботах автори висвітлюють питання конкуренції в галузі ресторанного бізнесу, шляхи та механізми досягнення конкурентних переваг, особливості управління якістю послуг на підприємствах ресторанного господарства, покращення рівня серві-

су. Водночас постійні зміни в ринковому середовищі спричиняють мінливість умов господарювання підприємств ресторанного бізнесу. При цьому специфіка послуг закладів громадського харчування вимагає постійного їх удосконалення для більш якісного задоволення запитів відвідувачів, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Нові економічні виклики потребують від керівників підприємств ресторанного бізнесу пристосування до вимог ринку та застосування найбільш ефективних методів менеджменту. Ці та інші фактори вимагають систематизації та обґрунтування актуальних, а не застарілих методів менеджменту, чому присвячене дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Величезна різноманітність наукових підходів вносить певну неоднозначність у визначення методів менеджменту які найбільш повно та ефективно підвищують конкурентоспроможність суб'єкта ресторанного бізнесу. Сучасний підхід до конкурентоспроможності ресторанного підприємства як суб'єкта господарювання повинен будуватись з урахуванням найбільш ефективних та результативних методи менеджменту. На цій підставі необхідно розглянути методи менеджменту та їх вплив на підвищення конкурентоспроможності ресторанного підприємства задля зміцнення його ринкових позицій, що обумовлює цілі дослідження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Запорукою життя та розвитку людства протягом усієї його історії було виготовлення та споживання матеріальних благ, без яких неможливо було б за-

довольнити його потреби. Однією з основних потреб людини є потреба в харчуванні, що чітко проілюстровано в «піраміді потреб» А. Маслоу. Обов'язковою ж умовою злагодженого розвитку та життєдіяльності людини є правильна організація харчування. Процес харчування людини є ключовою частиною відтворювального процесу та складовою сфери споживання.

Ресторанне господарство є частиною як підприємницької сфери, так і світової економіки, відповідно, має безліч визначень та специфічні риси.

Згідно з Наказом Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України «Про затвердження Правил закладів (підприємств) ресторанного господарства» ресторанне господарство – це вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг стосовно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього [1].

Згідно з В. Архіповим, ресторанне господарство є галуззю, основу якої складають підприємства, що характеризуються єдністю форм організації виробництва й обслуговування споживачів та розрізняються за типами й спеціалізацією [2, с. 71].

За «Legal Definitions Dictionary», ресторанне господарство – це ресторанный бізнес та подібні підприємства, які відкриті для широкої громадськості та продають швидкопсувні готові страви для споживання в приміщеннях чи поза ними, включаючи, але не обмежуючись ними, вишукані ресторани, кав'ярні, ресторани швидкого харчування, кіоски та ресторани сімейного стилю, а також будь-яка діяльність чи бізнес, що пов'язана виключно з ними, які використовують або користуються правами на публічність [3].

Отже, ресторанне господарство – це вид економічної та підприємницької діяльності, що об'єднує групу підприємств, що виготовляють типову продукцію й діють на одному товарному ринку, але має притаманну лише їй особливість, а саме організацію харчування.

Згідно з оцінками аналітиків обсяг усього ресторанного ринку України на 2019 рік становить 30 млрд. грн., а кількість ресторанних закладів вже повернулася до докризового рівня, складаючи 15 тисяч [4].

За дослідженнями компанії «Nielsen» на 2016 рік у шести найбільших містах України, а саме Києві, Харкові, Львові, Одесі, Дніпрі та Запоріжжі, функціонувало майже 11 тис. закладів. Найбільша частка закладів працює у форматі «ресторан/кафе», а саме більше 45% від загальної кількості. У форматі фастфудів працює близько 40% закладів. Ще близько 15% закладів складають бари, паби й нічні клуби (рис. 1) [5].

Згідно з даними рис. 1 найкращу забезпеченість закладами ресторанного господарства має столиця України, а саме місто Київ, який у 2,5 разів випереджає за цим показником Одесу та Харків та більш ніж в 4 рази – Дніпро та Запоріжжя. Варто зазначити, що навіть столиця гастрономічного туризму України – Львів – також відстає за цим показником від Києва. З огляду на кількість населення Львова (близько 760 тис. ос.) та кількість туристів, які приїжджають щороку (2,7 млн. ос.), забезпеченість місцями в закладах ресторанного господарства становить 52 місця на 1 тис. осіб з потребою ще 194 місць на 1 тис. осіб [5].

Ресторанне господарство має також свої особливості, що пов'язано з його функціями.

1) Виробництво кулінарної продукції, що знаходить відображення в результаті праці персоналу закладу ресторанного господарства, тому персонал підприємства бере участь в утворенні суспільного продукту та національного доходу. Виготовлення продукції в ресторанному господарстві допомагає створювати нову споживчу вартість.

2) Організація споживання продукції є основною функцією галузі, що відокремлює її від інших сфер господарства. В результаті надання своїх послуг з організації споживання ресторану галузь можна віднести до сфери послуг.

3) Реалізація є додатковою функцією, що необхідна в умовах товарно-грошових відносин.

І. Жарко зазначає, що під підприємством ресторанного господарства розуміється самостійний господарський статутний суб'єкт із правами юридичної особи, що здійснює специфічні функції з виробництва готової їжі, її реалізації та організації споживання задля отримання відповідного прибутку (доходу)

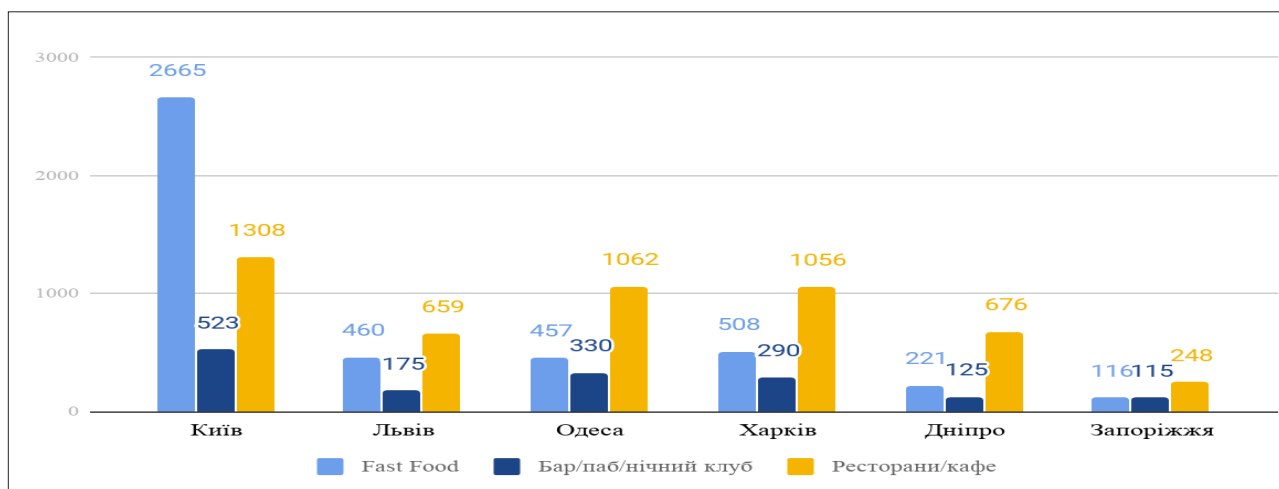


Рис. 1. Кількість підприємств харчування різних видів у шести найбільших містах України на 2016 рік, од.
Джерело: [5]

та досягнення соціального ефекту, що функціонує на ринку кулінарної продукції [6, с. 53].

Загальновідомо, що ринкова економіка надає підприємницьким суб'єктам переваги стосовно вільного ведення бізнесу. Головною тенденцією стосовно контролю за діяльністю закладів ресторанного господарства є саморегулювання в умовах ринку з мінімальним державним втручанням. Основними формами власності є колективна та приватна, а отримання доходу є головною метою.

Конкуренція в ресторанному господарстві має низку особливостей.

1) Підприємства ресторанного господарства, як правило, орієнтовані на територіально обмежений ринок, розміри якого залежать від місця знаходження підприємства, транспортної доступності його для споживачів.

2) У ціні продукції ресторанного господарства значне місце посідають витрати на сировину (більше 50%). Якість продукції залежить від якості сировини. Складовою якістю обслуговування є асортимент продукції та покупних товарів. У зв'язку з цим важливу роль у конкурентній боротьбі підприємств галузі відіграє конкурентоспроможність сировини й товарів. Важливими є також можливості постачальників у забезпеченні доступного рівня цін, наданні цінових знижок, прийнятних умов постачання.

3) Частина підприємств ресторанного господарства, які обслуговують зосереджені контингенти споживачів за місцем роботи й навчання, не тільки займаються комерційною діяльністю, але й мають велике соціальне значення (сприяють збереженню здоров'я та підвищенню працездатності робітників, учнівської молоді).

4) Конкуренція має особливий характер, пов'язаний з виконанням підприємствами ресторанного господарства функцій виробництва продукції, її реалізації та організації споживання. Це вимагає врахування, з одного боку, можливостей виробництва певного обсягу продукції, забезпечення її якості, а з іншого боку, запитів споживачів, їх платоспроможності.

5) Великий вплив на конкурентоздатність має рівень сервісу. Процес обслуговування в ресторанному господарстві – це певна послідовність дій обслуговуючого персоналу відповідно до запиту відвідувача стосовно реалізації продукції закладу, організації її споживання та дозвілля. Тут відвідувач може отримати все: й прекрасне сервірування столу з гарно викладеними серветками та квітами у вазах, й гарно оздоблені зали та багато інших зручностей. Якісне обслуговування також означає максимальну уважність офіціанта до кожного гостя, компетентність у будь-якому питанні стосовно формування замовлення. Це також передбачає вміння офіціанта виконати прохання гостя до того, як він встигне його озвучити: наприклад, забрати мокру парасольку, принести іграшку дитині чи вазу з водою для квітів.

6) Неоднорідність ринку кулінарної продукції істотно обмежує можливості цінової конкуренції. Зміна цін на продукцію в межах конкретного підприємства є небезпечною. Ризик підвищення цін полягає в тому, що конкуренти, які пропонують схожу продукцію,

отримають вигоду з того, щоби продавати товари за колишньою ціною та завойовувати більшу частку ринку. За зниження цін ризик полягає в тому, що ціну можуть знизити й конкуренти, а попит буде розподілений між усіма продавцями.

Державна служба статистики України демонструє такі статистичні показники розвитку ресторанного господарства. На 2018 рік в Україні функціонували 7 285 підприємств тимчасового розміщення та організації харчування. Найбільша їх кількість була розташована в Одеській та Львівській областях, а саме 742 та 746 закладів відповідно (рис. 2) [7].

Як видно з картосхеми, пікове зменшення кількості закладів тимчасового розміщення та організації харчування, крім кризи 2013–2014 років, спостерігалось у 2016 році (на 35,8% порівняно з докризовим періодом), але вже у 2017 році показник кількості цих підприємств змінився на позитивний, адже спостерігаємо приріст на 763 одиниці. Втім, також спостерігаємо зниження цього показника у 2018 році на 2,5% [7]. Зростання показника у 2016–2017 роках пов'язано із загальним динамічним зростанням української економіки та ВВП після кризи 2013–2014 років, спад цього показника у 2018 році спричинений лише незначним зростанням економічних показників у цьому році.

Варто зазначити, що справжня кількість підприємств ресторанного бізнесу є значно вищою, оскільки більшу частину їх кількості становлять фізичні особи – підприємці (близько 90%), а лише 10% – зареєстровані підприємства. Наприклад, у 2016 році було зареєстровано 57 696 підприємств тимчасового розміщення й організації харчування, з яких 6 544 були підприємствами, а 51 152 – фізичними особами – підприємцями. На наш погляд, цим пояснюється розбіжність даних різних аналітичних компаній.

Для розвитку ресторанної сфери України характерні певні фактори, які уповільнюють її розвиток, зокрема ускладнені бюрократичні формальності, плінність персоналу, брак професійних кадрів, технічна невідповідність багатьох приміщень під розміщення підприємств харчування, залежність від продуктової інфляції та кон'юнктури ринку, політична нестабільність. Крім потенційних факторів ризику, рестораторам доводиться враховувати тенденції економіки, адже макроекономічні чинники сильно впливають на розвиток ресторанного бізнесу в країні [8, с. 84].

Саме конкурентоспроможність є вирішальним фактором комерційного успіху для ресторанного підприємства. У зв'язку з цим важливим моментом є визначення системи показників та методів оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Завдяки цим методам менеджерський склад закладу може визначити, на якій стадії розвитку перебуває підприємство, які воно має проблеми, як їх можна вирішити, куди рухатися далі.

Зокрема, можемо виділити найбільш, на наш погляд, ефективні методи для оцінювання роботи закладів ресторанного господарства, які допомагають підвищити конкурентоздатність підприємства, адже якщо підприємство може реально оцінити стан конкурентоспроможності на ринку, реальний стан речей,



Рис. 2. Картосхема динаміки зміни кількості ресторанів в Україні за 2014–2018 роки

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [7]

то може вжити заходів для покращення своєї конкурентної позиції.

1) Метод інтегральної оцінки, який включає оцінювання рівня задоволеності споживача та рівень ефективності виробництва.

2) Метод переваг, сутність якого полягає в оцінюванні роботи ресторанного підприємства на основі порівняння його різноманітних характеристик з аналогічними характеристиками конкурентів. Існують зовнішні та внутрішні переваги. Зовнішня перевага створюється на основі тих цінних властивостей підприємства, які воно створює для своїх споживачів (меню, наявність музики, рівень сервісу). Завдяки цьому цільова аудиторія та потенційні споживачі можуть адекватно сприймати вищі ціни порівняно з ресторанами-конкурентами. Внутрішні переваги створюються ресторанним підприємством для самого себе завдяки зменшенню витрат, успішності управління та оптимізації виробництва.

3) Метод профілів. Він заснований на оцінюванні якості продукції та послуг, які надає ресторанне підприємство. Для цього створюється перелік критеріїв для оцінювання якості страв меню та сервісу, які є визначальними для клієнта, після чого встановлюються їх ієрархія та порівняльна важливість. Це дає змогу порівняти продукцію ресторану з аналогами конкурентів, визначити проблеми якості продукту та шляхи їх усунення.

4) Матричні методи, засновані на оцінюванні діяльності ресторанного підприємства в динаміці, життєвому циклі продукту та технології виробництва страв. Відповідно до теорії життєвого циклу продукту кожен товар, який з'являється на ринку, проходить певні стадії життєвого циклу, що включає етапи впровадження, зростання, насичення та спаду. Відповід-

но до стадії життєвого циклу потрібно вибирати методи менеджменту. До матричних методів належить також SWOT-аналіз, який передбачає оцінювання сильних та слабких сторін ресторану, його можливостей та загроз.

5) Структурно-функціональний метод, згідно з яким оцінюють ефективність роботи закладу з огляду на монополізацію галузі та ринку. Завдяки цьому методу визначається рівень впливу зовнішніх умов на роботу ресторанного підприємства. У рамках структурно-функціонального методу виділяють такі чинники впливу, як потенціал ринку (можлива місткість), легкість доступу, вид страв, вхідні бар'єри (необхідні інвестиції, державне регулювання), однорідність ринку, можливість технологічних нововведень, економія на масштабі, диверсифікованість послуг (різноманітність страв, доставка).

Для підтримання належного рівня конкурентоспроможності вкрай важливими є пошук та використання найбільш ефективних методів управління персоналом, максимізація використання його потенціалу для забезпечення продуктивної роботи ресторанного підприємства. Власник закладу повинен розуміти, що на нього працюють люди, які мають різні здібності, характери та звички, тому він має ставитися до своїх працівників як до особистостей, саме ці фактори повинні перш за все впливати на організацію роботи підлеглих.

Висновки. Отже, сьогодні ресторанний ринок України насичений недостатньо, проте конкуренція яскраво виражена. Його прибутковість в багатьох аспектах залежить від рівня доходів населення, який знизився у зв'язку зі складною політичною та економічною ситуацією в нашій країні. Водночас ємність цього ринку є високою, є ймовірні перспективи для

зростання. Зараз власники ресторанного бізнесу багато уваги приділяють виробленню чіткої стратегії розвитку свого закладу, більш професійно здійснюють управління своїм бізнесом, здійснюють потрібні маркетингові дослідження, але одним із визначальних факторів, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, є правильне застосування методів менеджменту. Проблеми, пов'язані із забезпеченням конкурентоспроможності як чинника ефективного функціонування ресторанного підприємства, потребують подальшого вивчення та розроблення економічного механізму їхнього вирішення на основі вмілого та ефективного використання методів.

Під час вибору методів управління конкурентоспроможністю необхідно враховувати, що окреме ресторанне підприємство не є єдиним виробником чи продавцем споживчих товарів та послуг. У ході своєї діяльності ресторанне підприємство стає учасником конкурентної боротьби за клієнта, тому одним з важливих етапів розроблення стратегії конкурентоспроможності на ринку є визначення позиції самого ресторанного підприємства на ринку.

З огляду на різноманітність методів менеджменту керівництво та менеджерський склад можуть вибрати найоптимальніший для себе метод, який може реально оцінити позицію підприємства на ринку та створити перелік дій для його подальшого розвитку та посилення конкурентної позиції, сформувавши відповідну конкурентоздатну стратегію. Для об'єктивного оцінювання також рекомендуємо застосовувати одночасно кілька методів, але з урахуванням специфіки роботи кожного конкретного ресторанного підприємства.

Бібліографічний список:

1. Про затвердження правил роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства : Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 24 липня 2002 року № 219. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show> (дата звернення: 22.12.2019).
2. Архіпов В. Організація ресторанного господарства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури ; Фірма «Інкос», 2007. 280 с.
3. Legal Definitions Dictionary. Li lave insider. URL: <https://www.lawinsider.com/dictionary> (дата звернення: 22.12.2019).
4. Гладких Е. Обзор ресторанного рынка. *Дело*. URL: <https://delo.ua/lifestyle/sytnyj-god-obzor-restorannogorynka-329410.html> (дата звернення: 22.12.2019).
5. Нагорський В. Експерти підраховували кількість магазинів, ресторанів і кафе у найбільших містах. *Інформатор*. URL: <https://informator.news/eksperty-pidrahuvalykillistmahazyniv-restoraniv-kafe-u-najbilshyh-mistahukrajiny.htm> (дата звернення: 20.12.2019).
6. Жарко І. Менеджмент підприємств ресторанного господарства : навчальний посібник. Харків, 2008. 267 с.
7. Статистична інформація за 2014–2018 роки / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 24.10.2019).
8. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : SBA-Print, 2019. 190 с.

References:

1. Pro zatverdzhennja pravyl roboty zakladiv (pidpryjemstv) restorannogho ghospodarstva [Carrying out support for the rules of operation of establishments (enterprises) of the restaurant industry]: nakaz Ministerstva ekonomiky ta z pytanj jevropejskoho integhraciji Ukrainy vid 24 lypnja 2002 r. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show> (accessed: 22.12.2019).
2. Arkhipov V. (2007) Orghanizacija restorannogho ghospodarstva [Organization of restaurant business]. Kiev : Centr uchbovoi literatury ; Firma "Inkos". (in Ukrainian)
3. Legal Definitions Dictionary. Available at: <https://www.lawinsider.com/dictionary> (accessed: 22.12.2019).
4. Ghladskykh E. Obzor restorannogho rynka [Restaurant Market Overview]. Available at: <https://delo.ua/lifestyle/sytnyj-god-obzor-restorannogorynka-329410.html> (accessed: 22.12.2019).
5. Eksperty pidrahuvaly kiljistikj maghazyniv, restoraniv i kafe u najbilshykh mistakh Ukrainy [Expertise, restaurant, cafe and cafe at the most beautiful places in Ukraine]. Available at: <https://informator.news/eksperty-pidrahuvalykillistmahazyniv-restoraniv-kafe-u-najbilshyh-mistahukrajiny.htm> (accessed: 20.12.2019).
6. Zharko I. (2008) Menedzhment pidpryjemstv restorannogho ghospodarstva : navchalnyj posibnyk [Management of restaurant hospitality : the main posting]. Charkiv : ILTA. (in Ukrainian)
7. Derzhavna sluzhba statystyka Ukrainy. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 24.10.2019).
8. Maljsjka M., Bilous S. (2019) Menedzhment orghanizacij: teorija ta praktyka [Management organizational: theory and practice]. Kyjiv : SBA-Print. (in Ukrainian)