

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-24>

УДК 339.13

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

COMPETITIVENESS FORMATION OF THE ENTERPRISES OF RESTAURANT BUSINESS

Нагернюк Діана Валентинівнакандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет садівництва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4934-0677>**Коваленко Любов Григорівна**кандидат економічних наук, доцент,
Уманський національний університет садівництва
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0532-136X>**Naherniuk Diana, Kovalenko Liubov**

Uman National University of Horticulture

Розвиток сучасного ресторанного бізнесу значною мірою залежить від пристосування підприємств до нових умов господарювання у ринкових умовах. Цей процес передбачає підвищення конкурентоспроможності ресторанів, забезпечення створення конкурентних переваг в умовах нестабільності ринку. У статті визначено основні чинники, які безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності закладів ресторанного бізнесу в сучасних умовах господарювання. Для оцінки конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства пропонується використовувати такі чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна. Визначено роль впровадження сучасних механізмів забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства та розроблено конкретні пропозиції з удосконалення управління їх розвитком. Авторами пропонується розглядати конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства, як характеристику, що відображає специфіку діяльності (виробництво, реалізацію та організацію споживання, здатність задовольняти потреби споживачів) і сприяє ефективній діяльності в умовах нестабільності ринку.

Ключові слова: ресторан, конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства, споживач, чинники.

Развитие современного ресторанного бизнеса в значительной степени зависит от приспособления предприятий к новым условиям хозяйствования в рыночных условиях. Этот процесс предусматривает повышение конкурентоспособности ресторанов, обеспечение создания конкурентных преимуществ в условиях нестабильности рынка. В статье определены основные факторы, которые непосредственно влияют на уровень конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса в современных условиях хозяйствования. Для оценки конкурентоспособности заведения ресторанного хозяйства предлагается использовать такие факторы, как продукция, услуги, персонал, имидж и цена. Определена роль внедрения современных механизмов обеспечения конкурентоспособности предприятий ресторанного хозяйства и разработаны конкретные предложения по совершенствованию управления их развитием. Авторами предлагается рассматривать конкурентоспособность предприятий ресторанного хозяйства, как характеристику, отражающую специфику деятельности (производство, реализацию и организацию потребления, способность удовлетворять потребности потребителей) и способствует эффективной деятельности в условиях нестабильности рынка.

Ключевые слова: ресторан, конкуренция, конкурентоспособность, конкурентоспособность предприятия ресторанного хозяйства, потребитель, факторы.

Restaurant industry is one of the most dynamic sectors of the national economy. The process of managing enterprises of restaurant businesses in conditions of fierce competition requires a fundamentally new approach to the forms of organization, types and methods of activity, in particular, restaurateurs have to make more efforts to enable consumers to identify their enterprise among other establishments of restaurant business. The enterprise must have such competitive advantages owing to which it could be one step ahead. The article is dedicated to the topical issue of studying the peculiarities of competition and the factors that form the competitiveness of the enterprises

of restaurant business. The purpose of this research is to substantiate the theoretical-and-methodological provisions and to develop practical proposals to ensure the competitiveness of the enterprises of restaurant business. The author determined the value of implementation of modern mechanisms development of institutions restaurant business. The author suggested proposals to improve the management of their development. It was offered to use such basic factors as products, services, staff, image and price to estimate the competitiveness of the enterprise of restaurant business. It was determined that the special nature of competition in restaurant business was connected with the functions generally peculiar to enterprises: production, sales and organization of product consumption. Such complexity and functions combination of production and non-production spheres caused complication of a subject of competition at the enterprises of restaurant business. The competitiveness of the enterprises of restaurant business is formed depending on the type of enterprise, the functions it performs, the needs that are met (physiological, social and other), the characteristics of products, raw materials purchased for the manufacture of products. The competitiveness of the enterprises of restaurant business is a characteristic that reflects the specifics of the activity (production, sales and organization of consumption, the ability to meet the needs of consumers) and contributes to effective activity in conditions of a competitive market change.

Keywords: restaurant, competition, competitiveness, competitiveness of the enterprise of restaurant business, consumer, factors.

Постановка проблеми. Ресторанний бізнес – це найбільш важлива складова індустрії гостинності, в якій найчастіше відбуваються зміни, зумовлені запитами і побажаннями гостей. Щоб задовольнити потреби споживачів рестораторам потрібно вести постійну боротьбу між собою за сегментацію ринку, за пошук нових та утримання постійних клієнтів своєї продукції та послуг. Жорстка конкурентна боротьба змушує керівництво ресторану продумувати не лише основну стратегію і стиль діяльності ресторану, але й деталі, що додають закладу унікальність і неповторність, відповідно до яких споживач ідентифікує їх заклад серед інших підприємств ресторанного господарства. Щоб ефективно працювати та бути конкурентоспроможними у своїй сфері господарювання, підприємствам необхідно оперативно реагувати на зміни навколишнього середовища та адаптуватися до нових умов, які вимагає ринок.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління конкурентоспроможністю підприємств та, зокрема, закладів ресторанного господарства є об'єктом дослідження багатьох науковців: Г.Л. Азоєва, А.Є. Воронкова, В.І. Герасимчука, В.І. Савчука, М. Портера, В.М. Момот, Ю.Г. Сухенко, Г.Т. П'ятницької, Р.А. Фатхутдінова та інших. Не зважаючи на значний обсяг наукових досліджень з питань конкурентоспроможності підприємств, забезпечення конкурентоспроможності підприємств саме ресторанного господарства залишаються актуальними. Основною причиною цього є те, що на формування конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства впливає велика кількість різноманітних чинників, які досить важко систематизувати.

Формулювання цілей статті. Метою даного дослідження є обґрунтування тео-

ретико-методичних положень та розробка практичних пропозицій щодо забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі явище конкуренції є одним із найважливіших факторів, який визначає і окреслює успішний економічний розвиток. А безпосереднім показником успішності функціонування суб'єкта будь-якого рівня (підприємство, об'єднання підприємств, галузь економіки, країна) є поняття «конкурентоспроможність». Поняття «конкурентоспроможність» вченими розглядається по-різному: і як характеристика, і як властивість, і як здатність, і як категорія.

Відповідно до економічного словника [1, с. 139] «конкурентоспроможність» (англ. competitiveness) – можливість здійснювати свою діяльність за умов відкритого ринку і залишатися тривалий час прибутковим. М. Портер підкреслює, що конкурентоспроможність – це властивість товару або послуги, суб'єкта ринкових відносин, які виникають на ринку з конкуруючими товарами, послугами або суб'єктами подібних ринкових відносин [2, с. 148].

Виділяють два основних підходи до визначення конкурентоспроможності – компаративний і ресурсний [3, с. 136; 4, с. 24]. Компаративний полягає у порівнянні характеристик діяльності підприємства з відповідними характеристиками конкурентів. Ресурсний підхід базується на наявності різних видів ресурсів підприємства і потенційних можливостях їх використання. Другий підхід, на нашу думку, у більш повно відповідає поняттю потенціалу, як сукупності різних видів ресурсів. Наявність певного потенціалу не пов'язана з наявністю чи відсутністю конкурентів, а поняття конкурентоспроможності виникає тільки у зв'язку з

існуванням конкурентів. Тільки за наявності конкуренції можливо говорити про конкурентоспроможність окремих учасників ринку. Відповідно ми надаємо перевагу саме компаративному підходу.

Р.А. Фатхутдінов виокремлює поняття тактичної та стратегічної конкурентоспроможності, а також конкурентостійкості [5]. Тактичну конкурентоспроможність автор визначає як здатність підприємства ефективно діяти в змінному зовнішньому середовищі в даний період часу. Конкурентостійкість являється здатністю фірми забезпечувати в майбутньому свою конкурентоспроможність на тактичному рівні. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства визначається як потенційна його можливість ефективно функціонувати в майбутньому і, за твердженням автора, виступає комплексною характеристикою, що враховує як конкурентоспроможність на тактичному рівні, так і його конкурентостійкість [5].

Т.А. Воронюк розробила і пропонує використовувати «піраміду конкурентоспроможності», в основі якої – конкурентоспроможність держави, далі за рівнями знизу уверх – конкурентоспроможність національної економіки, регіону, галузі, кластера, нарешті конкурентоспроможність підприємства і на найвищому рівні – конкурентоспроможність товару [6, с. 25]. Особливістю конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на відміну від підприємств-виробників товарів є те, що відповідно них така піраміда потребує корегування, адже продуктом в ресторанній справі є не тільки страва, відповідно на найвищому рівні має бути і підприємство і його продукт, причому роль підприємства важливіша, ніж у більшості інших галузей сфери обслуговування.

Поняття конкурентоспроможність підприємства включає в себе великий комплекс економічних характеристик, що визначають положення підприємства на певному ринку.

За визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна можливість фірм за існуючих для них умов проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їх конкурентів [7, с. 100].

Конкурентоспроможність підприємства – це комплексна характеристика, яка включає в себе певні оціночні ознаки та визначається лише відносно об'єкта порівняння, зазвичай обирають потенційного конкурента. Конкурентоспроможність підприємства – це результат діяльності на певний період часу, який змінюється з часом, тому це змінна категорія. Конкурентоспроможність має релевантний характер, тобто визначається відносно конкурента в певних умовах зовнішнього середовища. Адресний характер конкурентоспроможності проявляється в тому, що діяльність підприємства спрямована на задоволення потреб конкретних споживачів, і конкурентними розглядаються підприємства в межах одного споживчого ринку.

При забезпеченні конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства необхідно враховувати особливості підприємства як системи, що характеризується наявністю входу та виходу, зв'язку із зовнішнім середовищем, зворотного зв'язку, внутрішньою структурованістю. Конкурентоспроможність підприємства можна оцінити лише у порівнянні з конкурентами, без яких немає конкурентоспроможності.

В.А. Афанасьєва зазначає, що у сфері ресторанного господарства існують принципово відмінні дії конкурентних сил: 1) споживач продукту в цій галузі отримує задоволення від надання йому продукції, головним чином у формі послуг; 2) масштаби ресторанного бізнесу суб'єктів, які у ньому господарюють, не є визначальними в конкурентній боротьбі; 3) у сфері ресторанного бізнесу переважають середні та малі форми господарювання; 4) велика роль державного регулювання галузі (державна контролює санітарно-гігієнічні норми на підприємствах, дотримання вимог до сировини та продукції, що виробляється); 5) у завуальованій формі сфера ресторанного господарства конкурує з домогосподарствами [8]. Конкурентоспроможність закладу ресторанного господарства забезпечується як конкурентоспроможністю продукції, так і рівнем наданих послуг. Товаром ресторану є не лише страви, але і право на перебування у закладі, користування зручностями, самопочуття та настрої споживача.

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства визначається надзвичайно широким спектром чинників, будь яка складова діяльності підприємства може бути чинником його конкурентоспроможності.

Результати дослідження В.М. Момот свідчать про те, що головним критерієм вибору споживачами підприємства ресторанного господарства є якість обслуговування та продукції, а престижність та зовнішній вигляд, зали-

шаються важливими, але все ж таки відходять на другий план [9, с. 73]. Інше дослідження встановило, що головним чинником рішення респондентів не відвідувати ресторан є сервіс – 52,60%, тільки 20,23% критично налаштованих клієнтів ресторанів не повернуться в до них з причини високої ціни [10].

Проведені дослідження показали, що рівень конкурентоспроможності закладів ресторанного господарства формується під впливом чинників, що виникають у певний часовий проміжок. Потрібно враховувати різну природу даних чинників, невизначеність їх характеру та ступеня впливу. Для оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства використовуємо такі чинники, як продукція, послуги, персонал, імідж та ціна [11].

Підприємства сфери послуг дуже орієнтовані на споживача, адже вони надають тільки ті послуги, яких потребує клієнт. Таким чином конкурентоспроможність підприємства формується конкурентоспроможністю послуги. Конкурентоспроможність підприємства визначається здатністю перемогти в конкурентній боротьбі та спроможністю задовольнити потреби споживача, використовуючи наявні конкурентні переваги. Зазвичай, конкурентні переваги – це ті характеристики та властивості, які відрізняють підприємство від його конкурентів. Відповідно конкурентоспроможність ресторану безпосередньо залежить від задоволеності гостем продукцією закладу, а також його обслуговуванням.

Пропонуємо для визначення конкурентоспроможності підприємств закладів ресторанного господарства використовувати два підходи: перший підхід базується на оцінці конкурентоспроможності з позиції споживача, другий оцінка техніко-економічних показників діяльності підприємства.

З позиції споживача забезпечують конкурентоспроможність ресторану якістю продукції та якістю обслуговування. В свою чергу якість продукції визначається такими категоріями як: смакові властивості їжі, різноманітність меню, зовнішній вигляд страв. Якість обслуговування залежить від кваліфікації та культури обслуговуючого персоналу, обсягу і видів послуг, що надаються в процесі реалізації та організації споживання продукції, а також зручності розташування та режиму роботи підприємства.

Крім того, до чинників, що впливають на вибір ресторану споживачем, належать: наявність поруч зупинок; наявність парковки; кухня (французька, італійська, японська тощо);

широкий вибір страв та алкогольних напоїв; середній чек закладу; спосіб обслуговування гостей (обслуговування офіціантом, самообслуговування); якість обслуговування (швидкість обслуговування, поведінка персоналу з гостями, сервіровка столу); контингент відвідувачів; інтер'єр; розміри ресторану; наявність системи вентиляції приміщення; рівень шуму в приміщенні (рівень гучності музики, шум з вулиці, шум з кухні ресторану); реклама ресторану в ЗМІ (відгуки ресторанних критиків, сторінка в соціальних мережах); престижність закладу; мода на подібні заклади; тип закладу ресторанного господарства; наявність акцій та скидок; можливість замовити страву на виніс, а також індивідуальний підхід до гостя [12]. Важливість цих чинників варіюється в залежності від типу закладу ресторанного господарства.

Техніко-економічний підхід розглядає забезпечення конкурентоспроможності з позиції чинників виробництва та реалізації продукції. До основних техніко-економічних чинників відносимо: наявність сучасного обладнання та устаткування, дотримання санітарно-гігієнічних норм, якість продукції та послуг, ціну та собівартість продукції, рекламу, імідж закладу, кон'юнктуру ринку.

Для розвитку ресторанної сфери України характерні певні фактори, які уповільнюють її розвиток, зокрема ускладнені бюрократичні формальності, плинність персоналу, низький рівень професіоналізму кадрів, технічна невідповідність приміщень під розміщення підприємств харчування, залежність від продуктової інфляції та кон'юнктури ринку, політична нестабільність, карантинні обмеження. Крім потенційних факторів ризику, рестораторам потрібно враховувати тенденції економіки, адже макроекономічні чинники сильно впливають на розвиток ресторанного бізнесу в країні.

На розвиток галузі значний вплив має рівень доходів населення, рівень орендної плати та інших платежів, поширення звички харчуватися поза оселею та вплив туристичної галузі. У 2020–2021 роках зниження доходів населення та падіння туристичних потоків в Україну негативно вплинуло на розвиток галузі громадського харчування. Так, за даними Асоціації індустрії гостинності України, у 2019 році було здійснено близько 20 млн поїздок по країні, а в 2020 році активним був тільки січень (гірськолижний сезон). Після того, як було введено карантинні заходи, багато ресторанів вимушені були при-

зупинити свою діяльність, скоротити штат працівників, а інших відправити у вимушену довгу відпустку, багатьох за власний рахунок. Більш конкурентоспроможними виявилися ті підприємства, які оперативно пристосувалися до карантинних умов та запропонувати новий спектр додаткових послуг.

Важливим чинником конкурентоспроможності ресторану є розробка концепції та бізнес-моделі функціонування. 90% ресторанів закривається саме тому, що новий заклад зароджується не зі створення його концепції та бізнес-моделі, а з підбору приміщення. При цьому часто не враховуються витрати на оренду, виплати команді, вартість продуктів і кінцева сума заробітку. Для того, щоб уникнути фінансових втрат, в першу чергу повинна створюватися бізнес-модель майбутнього закладу, а вже потім потрібно підбирати відповідне приміщення. Ресторан – це не просто красива картинка, інтер'єр, дорогі меблі, обладнання, тощо. Ресторан – це, в першу чергу, концепція їжі.

Основними напрямками забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства є: створення бренду; дотримання санітарно-гігієнічних норм та вимог; підтримка чистоти закладу, охайність і зовнішній вигляд офіціантів, дотримання соціальної дистанції; високий рівень сервісу; створення нових форматів ресторанів, наприклад

магазин-ресторан/кафе, який поєднує ритейл з харчовим бізнесом, приміщення поділене на дві зони: в одній можна щось придбати, а в іншій – поїсти; організація та збільшення онлайн продажу, розвиток доставки, само вивіз, адаптація меню під доставку; заходи щодо зменшення плінності кадрів та підвищення професійного рівня персоналу; діджиталізація ресторанного бізнесу, використання ІТ-забезпечення, мобільних додатків, інтерактивних технологій; унікальна пропозиція.

Висновки. Ресторанне господарство являє собою галузь із високим рівнем конкуренції, яка проявляється у постійній боротьбі за клієнтів. Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства вимагає врахування впливу низки чинників, а також безпосередньо пов'язано з конкурентоспроможністю продукції та рівнем конкурентних переваг. Сучасному закладу ресторанного господарства необхідно бути готовим до різних ситуацій на ринку, постійно вдосконалюватися та керувати всіма процесами, які забезпечуватимуть його конкурентними перевагами. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства – це характеристика, яка відображає специфіку діяльності (виробництво, реалізацію та організацію споживання, здатність задовольняти потреби споживачів) і сприяє ефективній діяльності в умовах нестабільності ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
2. Портер М. Конкуренція. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. 495 с.
3. Кирніс Н.І. Аспекти конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 5(61). С. 135–140.
4. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня та напрями підвищення : монографія / За заг. ред. О.Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
5. Фатхутдинов Р.А. Суцність конкурентоспособности. *Журнал «Современная конкуренция»*. 2007. № 3(15). С. 99–129. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/urovni-i-obektykonkurentosposobnosti>
6. Воронюк Т.А. Формування механізму управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства : дис. ... кандидата екон. наук : 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Одеса : Одеська національна академія харчових технологій, 2019. 200 с.
7. Экономическая стратегия фирмы / под. ред. А.П. Градова. СПб. : Специальная литература, 2000. 589 с.
8. Акифьева В.А. Оценка конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса. URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/7948.pdf>
9. Момот В.М., Нежурко В.В. Способи управління якістю на підприємствах ресторанного типу. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3(15) С. 71–78.
10. Продан І.О., Баран О.П. Система клієнтоорієнтованого сервісу в закладі ресторанного господарства. *Міжнародний бізнес і туризм в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 12-13 травня 2016 р.). Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 58.
11. Нагернюк Д.В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2016. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142>
12. Девятко В.В. Как принимается решение о выборе ресторана? URL: <http://bit.ly/1MYZZB6>

REFERENCES:

1. Zavadskiy I.S., Osovska T.V., Yushkevych O.O. (2006) *Ekonomichnyi slovnyk* [Economics vocabulary]. Kyiv: Kondor, 356 p. (in Ukrainian)
2. Porter M. (2001) *Competition* [Konkurentsya]. Moscow: Williams Publishing House, 495 p.
3. Kyrnis N.I. (2013) *Aspekty konkurentospromozhnosti pidpriemstv restorannoho hospodarstva v suchasnykh umovakh* [Aspects of competitiveness of restaurant enterprises in modern environment]. *Naukovyj visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, no. 5(61), pp. 135–140. (in Ukrainian)
4. *Konkurentospromozhnist' pidpriemstva: otsinka rivnia ta napriamy pidvyschennia* (2013) [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement]. Odesa: Atlant, 470 p. (in Ukrainian)
5. Fatkhutdinov R.A. (2007) *Sushchnost konkurentospobnosti* [The essence of competitiveness]. *Zhurnal «Sovremennaya konkurentsya»*, no. 3(15), pp. 99–129. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/urovni-i-obekty-konkurentospobnosti>
6. Voroniuk T.A. (2019) *Formuvannia mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv restorannoho hospodarstva* [Formation of the mechanism for managing the competitiveness of restaurant enterprises], (PhD Thesis), Odesa: Odessa National Academy of Food Technologies. (in Ukrainian)
7. Hradov A.P. (2000) *Ekonomicheskaya strategiya firmy* [The economic strategy of the company]. Saint Petersburg: Spetsyalnaia literatura. (in Russian)
8. Akifieva V. *Estimation of competitiveness of restaurant business enterprises* [Otsenka konkurentospobnosti predpriyatiy restorannoho byznesa]. Available at: <http://www.scienceforum.ru/2013/pdf/7948.pdf>
9. Momot V.M., Nezhurko V.V. (2013) *Sposoby upravlinnia yakosti na pidpriemstvakh restorannoho typu* [Methods of quality management at the enterprises of restaurant type]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy mashynobudivnoi haluzi: problemy teorii ta praktyky*, no. 3(15), pp. 71–78. (in Ukrainian)
10. Prodan I.O., Baran O.P. (2016) *Systema kliientoorientovanoho servisu v zakladi restorannoho hospodarstva* [Customer-oriented service system in a restaurant business]. *Proceedings of the Mizhnarodnyj biznes i turyzm v Ukraini: suchasnyj stan ta perspektyvy rozvytku: mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia (Ukraine, Ternopil', May 12-13, 2016 r.)*. Ternopil': TNEU, p. 58. (in Ukrainian)
11. Naherniuk D.V. (2016) *Osnovni chynnyky, scho formuiut' konkurentospromozhnist' pidpriemstv restorannoho hospodarstva* [The main factors forming the competitiveness of restaurant enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142>
12. Devyatko V. *How is the decision to choose a restaurant made?* [Kak prynymaetsia reshenye o vybore restorana?]. Available at: <http://bit.ly/1MYZZB6>