

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ КАФЕ
«МАРІО», М.КИЇВ**

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Дученко
Володимир Андрійович

*підпис
студента*

Науковий керівник
г.е.н., доц.

*підпис
керівника*

Салімон
Ольга Миколаївна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1 Теоретичні основи організації дистрибуції послуг ресторанного бізнесу...14	
1.2 Сутність комплексу маркетингових комунікацій та його роль в системі управління дистрибуції послуг.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «МАРІО».....	21
2.1 Аналіз структури асортименту послуг підприємства	
2.2 Оцінювання ефективності каналів збуту послуг кафе	
2.3 Дослідження ефективності маркетингових комунікацій у системі дистрибуції послуг кафе	
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ КАФЕ	46
3.1 Розробка альтернатив удосконалення збутової діяльності кафе «Маріо».....	46
3.3. Оцінка економічної ефективності впровадження заходів по покращенню збутової політики кафе «Маріо».	50
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Для того, щоб управляти підприємством, впливаючи на попит, потрібно вивчити не тільки самі методи дії, різні концепції (прийоми) управління попитом, але і можливі види стану попиту. Задачі менеджменту полягають в моніторингу стану і рівня попиту, підтримки на цьому рівні пропозиції. Задача управління попитом полягає в дії на рівень, час і характер попиту так, щоб це допомогло організації в досягненні цілей, що стоять перед нею. Ринкова система включає, принаймні, три елементи: учасників, ділові відносини і канали розподілу товарів.

Актуальність обраної теми дипломної роботи безперечна, оскільки управління збутом товарів промислового призначення включає рух матеріальних цінностей від підприємств виготівників, так і стрічний потік товарів. Разом з цим воно охоплює рух товарів до державних організацій, діловим підприємствам непромислового характеру, експортерам, а також рух товарів між самими підприємствами.

Проблема збуту розв'язується вже на стадії розробки політики фірми. Здійснюється вибір найефективнішої системи, каналів і методів збуту стосовно певних ринків. Це означає, що виробництво продукції із самого початку орієнтується на конкретні форми і методи збуту, найсприятливіші умови. Тому розробка збутової політики має на меті визначення оптимальних напрямів і засобів, необхідних для забезпечення найбільшої ефективності процесу реалізації товару, що припускає обґрунтований вибір організаційних форм і методів збутової діяльності, орієнтованих на досягнення запланованих кінцевих результатів. Враховуючи дані аспекти, тема дипломної роботи є актуальною.

Для написання роботи використовувалися джерела з різних областей наук: менеджменту, маркетингу, соціології, психології, економіки. Серед них – періодичні видання, монографії, підручники та ін. Особливо слід зазначити статті таких авторів, як: Багієва Р. Л., Арєнкова І. А., Долінська М. Р.,

Соловьева І. А., Афонин І.В., Виханський О.С., Котлер Ф., Портер М., Юданов А. Ю. і ін.

Мета дипломної роботи – це вивчення управління дистрибуцією на підприємстві ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети вимагається вирішити *наступні задачі*:

- вивчення поняття, сутності і процесу збуту на підприємстві;
- виявлення ролі збутової політики в діяльності підприємства;
- вивчення чинників, що впливають на стимулювання збуту;
- характеристика методів прогнозування попиту і стимулювання збуту;
- формування маркетингових стратегій залежно від стану попиту;
- виявлення маркетингових розробок збутової політики;
- формування загальної характеристики кафе «Маріо»

Об'єкт дослідження даної дипломної роботи є система управління дистрибуцією кафе «Маріо».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства.

У роботі застосовані такі *методи дослідження*: історичний і логічний, табличний, економіко-статистичний, метод аналізу і синтезу, індукції і дедукції, бібліографічний.

Інформаційна база роботи – дані, отримані на підприємстві, роботи вітчизняних та зарубіжних вчених, інструктивний матеріал та Інтернет джерела, періодичні видання, спеціальна та методична література.

Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості застосування запропонованих автором теоретичних та методологічних положень щодо удосконалення системи управління дистрибуції послуг. Окрім того, результати дослідження можуть бути використані в безпосередній діяльності кафе «Маріо».

Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті «Методичні підходи оцінювання

ефективності маркетингу відносин підприємства» , що була опублікована у Збірнику наукових статей студентів Київського національного торговельно-економічного університету (Додаток А).

Структура роботи. Дипломна магістерська робота викладена на 63 сторінках тексту, 14 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел нараховує 57 позицій, а також 2 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЇ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1 Теоретичні основи організації дистрибуції послуг ресторанного бізнесу

Дистрибуція є істотною ланкою загального ланцюга поставок, що охоплює потоки готової продукції від виробничих майданчиків або складів постачальників до кінцевих споживачів.

Важливо відзначити, що потреба в дистриб'юторах виникає у разі дисбалансу часу поставки і можливого часу очікування продукту клієнтом. Це означає, що підприємство-виробник повинен відправити товар в мережу до того, як на нього виникне фактичний попит.

Проблеми, що виникають в каналах дистрибуції, можна звести до наступних:

- в різних місцях зберігання регулярно з'являється дефіцит одних товарних позицій при надлишку інших;
- постійно з'являються термінові замовлення на виробництво (закупівлю);
- пріоритети часто і непередбачувано змінюються;
- виробництво нерідко працює в авральному режимі;
- продукція застаріває до реалізації;
- з'являються «мертві» запаси;
- витрати на доставку продукції занадто високі.

Неминучими наслідками стають пов'язані оборотні кошти, втрачені продажі, зниження маржі, втрата клієнтів і в кінцевому підсумку зниження прибутку компаній.

Рішенням даних проблем є основним завданням інтегрованого планування дистрибуції.

Планування дистрибуції – це діяльність з планування, пов'язана зі складуванням, рівнями запасів, маніпулюванням матеріалами, адмініструванням замовлень, плануванням майданчиків і місць зберігання, промислової пакуванням, обробкою даних і мережами комунікації для підтримки розподілу [23].

Планування дистрибуції призначене для синхронізації попиту і доступних запасів з метою поліпшення обслуговування споживачів. Дана мета досягається у випадку спільної діяльності підприємства та дистрибутора в процесі синхронізації плану попиту, плану поставок, плану виробництва і плану дистрибуції (рис. 1.11).



Рис.1.1. Взаємозв'язок плану попиту, плану поставок, плану дистрибуції та плану виробництва

Джерело: удосконалено автором на основі [23]

Основними компонентами взаємодії виробника і дистриб'ютора в рамках планувальної діяльності є ядро (товар постачальника - місце розташування дистриб'ютора) і функціональна оболонка (процеси планування попиту, запасів, поставки та продажів).

Зупинимося на кожному з компонентів докладніше.

1. Ядро: товар - місце розташування. По суті, товар і місце розташування є об'єктами взаємодії, які мають певні параметра. І не завжди ці параметри сумісні. Наприклад, немає сенсу створювати дистриб'юторську мережу такого товару, як алкоголь, на території держав, де він заборонений. Продаж плодоовочевих

консервів буде споконвічно утруднена на території степових країн, де в раціоні традиційно переважають тісто і м'ясо, але не овочі та фрукти.

В принципі це можливо (наприклад, проникнення кави Nestle на ринок традиційно чайної Англії), але через супутні маркетингових витрат дану операцію можуть здійснити тільки великі компанії [34].

Величезний вплив на політику розміщення запасів має також місце розташування виробництва та дистрибуції. Одні дистриб'юторські компанії накопичують запаси на складах в безпосередній близькості від споживачів для скорочення часу реакції на фактичний попит і оперативної прямої доставки товару споживачеві, інші роблять ставку на тривалу доставку товару на підставі розміщеного споживачем замовлення безпосередньо з виробництва.

- 2. Процеси.
- 2.1. Планування попиту. Планування попиту - перший етап спільного планування виробника і дистриб'ютора, результати якого необхідні для всіх наступних етапів співробітництва.
- 2.2. Планування запасів дистрибутора. Планування запасів дистрибутора є центральним процесом, так як від обсягів запасів залежать рівень сервісу клієнтів дистрибутора (відсутність дефіциту товару) і зниження інвестицій дистрибутора в товар (відсутність затоварення складів).

Процес планування запасів ґрунтується на інформації:

- • про фактичні залишки товару;
- • прогнозах приходу товару в дорозі (по кожній одиниці транспорту);
- • часу в дорозі (за видами транспорту);
- • прогнозі попиту;
- • страховому покритті.

Результатом виконання даного процесу є визначення оптимального розміру бажаного рівня запасу по кожній товарній позиції.

- 2.3. Планування продажів дистрибутора. Планування продажів дистрибутора являє собою процес, безпосередньо реалізує мета взаємодії постачальник - дистрибутор. Параметрами, що характеризують даний процес, є:

- 1) охоплення місцеположення по каналах продажів і торговим точкам (клієнтам) - екстенсивність дистрибуції;
- 2) ефективність обслуговування каналів продажів і торгових точок (клієнтів) - інтенсивність дистрибуції.

Найважливіша функція даного процесу полягає у формуванні прогнозу попиту (зі складів дистриб'ютора). Цей момент найбільш критичний для забезпечення ефективності всієї системи взаємодії постачальник - дистрибутор, при максимальній точності прогнозу попиту склади постачальника максимально оптимізовані.

2.4. Планування поставок дистриб'ютору. Планування поставок дистриб'ютору є процесом, націленим на поповнення запасів дистрибутора (рис. 1.2.). Даний процес характеризують планування повноти асортименту і планування своєчасності поставки товару за прийнятими заявками дистрибутора.



Рис 1.2. Планування поставок дистрибутору

Джерело: удосконалено автором на основі [23]

При розрахунку розміру замовлення враховуються можливості виробника-постачальника з випуску даної продукції та можливості дистриб'юторської компанії з прийому та розміщення замовленої продукції на складі. Розрахунок розміру замовлення на основі тільки цих чинників, без урахування споживчого попиту здійснюється, як правило, по максимальному нормативу. Для управління запасами необхідно встановлювати для кожного товарного найменування

максимальний і мінімальний рівні замовлення. Розмір замовлення повинен визначатися з точки зору економічної доцільності на основі аналізу планів річних продажів, площ зберігання і бюджетних асигнувань на фінансування закупівельної діяльності. Хоча при мінімальній партії закупівлі постачальник не вимагає від дистрибутора додаткової плати за продані товари, проте не слід забувати, що здійснення мінімальних партій закупівель часом обходиться дорожче, ніж закупівля середніх і великих партій, і може перевищити планований розмір прибутку від продажу невеликих партій товарів.

Мінімальна партія поставки може встановлюватися як постачальником, так і дистрибутором. Для кожної одиниці продукції дистрибутор визначає розмір партії закупівлі, який є для нього найбільш вигідним у фінансовому відношенні. Закупівлі нижче мінімально встановленої партії будуть обходитися йому дорожче. При здійсненні спеціальних одноразових закупівель це правило може порушуватися, якщо споживач дає згоду на оплату свого замовлення за вищими цінами.

Максимальний розмір замовлення - це максимальна кількість товарів, що включаються в замовлення на поставку продукції. Максимальний розмір замовлення встановлюється для задоволення підвищеного попиту, при цьому частота замовлень не повинна збільшуватися. При встановленні максимального розміру замовлення повинні враховуватися багато факторів, головним з яких є аналіз наявних площ зберігання для розміщення замовленої продукції та можливості дотримання умов якісного зберігання.

1.2. Збутова політика та її значення для комерційного успіху підприємства

Аналіз останніх досліджень та публікацій переконує в тому, що методика ABC/XYZ-аналізу розглядається насамперед в працях зарубіжних науковців, серед яких С. Дібб, Л. Сімкин, Дж. Бредлі, А. Дайле, Ян Х. Гордон, а проблемами її адаптації стосовно практики підприємницької діяльності займаються багато

українських науковців. Досліджувана методика розглядається в останніх роботах вітчизняних науковців, серед яких Л. Нападовська, Є. Крикавський. Варто погодитись із тим, що ABC/XYZ-аналіз вивчається лише стосовно окремих об'єктів аналізу, бракує робіт, присвячених узагальненню даної методики для аналізу збутової діяльності підприємств промисловості.

Розроблений Капланом та Купером ABC-аналіз (activity-based costing) є різновидом концентраційного аналізу. В основі даного методу дослідження лежить визначення невеликих натуральних характеристик, які забезпечують найбільші фінансові результати. Результати такого аналізу підтверджують вірність відомого правила В.Паретто «20%/80%», згідно з яким менша частина зусиль, витрат, вкладів і причин веде до більшої частини результатів, прибутку, винагород тощо [26].

Використання ABC-аналізу у сфері логістики збуту продукції кафе передбачає порівняння показників в натуральному та вартісному виразах, в результаті чого встановлюють, які елементи (покупці, ринки збуту, сегменти продажу та асортиментні позиції) забезпечують основний внесок у прибуток підприємства ресторанного господарства, вимагають особливої уваги і, відповідно, які з них забезпечують незначний внесок, а тому не потребують особливої уваги. Отже, ABC-аналіз використовується для визначення пріоритетів уваги. Характеристика груп елементів подана у вигляді таблиці (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика груп елементів за ABC-аналізом

Група	Характеристика групи
A	Незначна кількість об'єктів (20%) з високим рівнем питомої ваги (80%) за обраним показником (невелике число великого значення)
B	Середня кількість об'єктів з середнім рівнем питомої ваги за обраним показником (середнє число середнього значення)
C	Велике число об'єктів з незначною величиною питомої ваги за обраним показником (велике число малого значення)

Джерело: систематизовано автором на основі [38, с. 133]

Функціональні можливості даного методу залежать від об'єкту дослідження. Так, стосовно аналізу асортименту реалізованої продукції, ABC-

аналіз дозволяє чітко показати абсолютне і відносне значення окремих найменувань продукції та асортиментних груп для виробничої програми підприємства ресторанного господарства у перспективі. Дані по збуту можуть вказати на позиції, які, можливо, слід виключити з виробничої програми. Аналіз дозволяє побудувати послідовність продуктів в залежності від розмірів вкладу, внесеного ними в збут та прибуток. Іноді на основі цього аналізу варто продовжувати реалізовувати нерентабельну позицію з невеликою часткою в збуті, якщо в результаті зв'язку між продуктами приноситься прибуток в іншому місці.

Аналіз клієнтської бази на основі АВС-аналізу дозволяє визначити перспективність клієнтської політики продажів продукції, а саме згрупувати клієнтів за ознакою прибутковості, обсягами реалізації, витратами на обслуговування тощо. Аналіз запасів готової продукції на основі даної методики дозволяє групувати запаси за їх важливістю з тим, щоб планувати їх товарорух та визначати зони розташування запасів на складі; дозволяє управляти запасами шляхом групування товарів в залежності від транспортних вимог, підтримувати відповідну доступність товару, що здійснює вплив на рівень обслуговування клієнта. Аналіз сегментів збутової діяльності, географічних зон збуту, каналів збуту, ринків тощо на основі АВС-аналізу дає можливість визначити ефективність та перспективність функціонування даних об'єктів. За результатами АВС-аналізу формуються відповідні рекомендації щодо управління об'єктами аналізу [26].

Результати АВС-аналізу можна представити наочно у вигляді графіку або матриці. Побудова даного графіку передбачає відкладання параметрів групування по осі X та осі Y. Наприклад, по осі X відкладається фінансовий результат, а по осі Y – обсяг продажу сухих сніданків. В ідеальних умовах всі точки – кожна точка являє собою елемент (продукт, покупець, сегмент діяльності) – розміщувалися б у правому верхньому куті графіку – високий обсяг продажу та високий вклад у покриття затрат. Це елемент класу «А». В лівому

куті графіка розташовані елементи класу С, а в середині – В (рис. 1.3). На основі графіка можна побудувати матрицю.

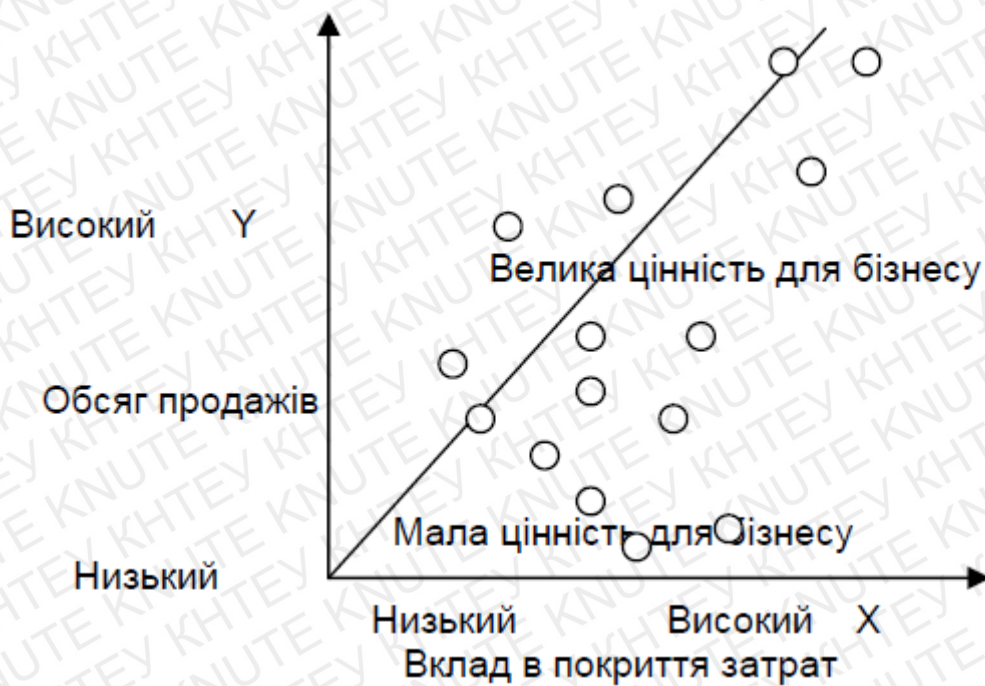


Рис. 1.3 Графік представлення результатів ABC-аналізу

Джерело: систематизовано автором на основі [45 с. 26]

З метою більш ефективного використання ABC-аналізу він також доповнюється методикою XYZ-аналізу, яка призначена для вивчення стабільності показників. Якщо ABC-аналіз дозволяє визначити внесок конкретного елемента в підсумковий результат, то XYZ-аналіз вивчає відхилення, стрибки, нестабільність збуту. Використання поєданого ABC, XYZ-аналізів дозволяє підвищити ефективність системи управління товарними запасами та клієнтською базою підприємства; підвищити частку високоприбуткових асортиментних позицій сухих сніданків без порушення принципів асортиментної політики; виявити ключові найменування та причини, що впливають на кількість продукції, що зберігається на складах; перерозподілити зусилля персоналу, зайнятого збутом, в залежності від кваліфікації та наявного досвіду.

Одною з найбільш ефективних комплексних методів визначення ефективності збутової політики є методика Кріса Брауна. Його оцінка

ефективності заходів щодо стимулювання збуту включає п'ять основних елементів: постійні дослідження споживачів, спеціальні дослідження споживачів, параметри участі споживачів, внутрішні і зовнішні параметри підприємства [37].

Цей метод вважається найбільш комплексним та надійним, оскільки він охоплює як макросередовище, так і мікросередовище діяльності підприємства. Дослідження споживачів передбачають проведення регулярних опитувань, анкетування, поштові та електронні розсилки, кабінетні дослідження. Оцінка внутрішніх та зовнішніх параметрів підприємства – це комплексний аналіз його господарської діяльності, особливо – аспектів роботи системи збуту та стан роботи логістичної системи і комплексу маркетингу. Крім того, невід'ємною частиною аналізу є всебічний аналіз купівельної спроможності споживачів продукції підприємства, складання фінансово-економічного, соціально-демографічного та психологічного портрету покупця. Таким чином, застосування даного методу дозволяє отримати повне уявлення про вірогідність успішності тих чи інших заходів зі стимулювання збуту сухих сніданків, виходячи з реальних можливостей підприємства та специфіки його маркетингової діяльності.

Поряд з методикою К. Брауна існує інший спосіб оцінки ефективності, який пропонують російські вчені-маркетологи. С. Чуровський так описує даний метод: «... у результаті того, що акції зі стимулювання збуту мають короткостроковий ефект і сприяють значному збільшенню обсягу продажу, їхню економічну ефективність необхідно оцінювати, встановлюючи ступінь впливу на товарообіг підприємства. Інформація про динаміку продажу повинна відслідковуватися до заходу, під час його й після завершення». Він також пояснює цілі контролю динаміки обсягу продажу: до початку заходу відстеження динаміки зміни обсягів продажу спрямовано на складання прогнозу, вибір найбільш підходящої інструментарію стимулювання й приведення його у відповідність із особливостями цільової аудиторії; мета контролю в ході промо-акцій – забезпечення розвитку заходів відповідно до встановленого плану і підготовка їх учасників до вирішення виникаючих проблем або втручання яких-

небудь зовнішніх факторів; при цьому підсумки акції і загальна оцінка ефективності – це об'єкти контролю на завершальному етапі дослідження [37].

Щоб довідатися, в якому ступені заходи щодо стимулювання збуту вплинули на зростання товарообігу, маркетологи рекомендують аналізувати оперативні та бухгалтерські дані. При цьому варто мати на увазі, що, крім характеру і тривалості промо-акції, на обсяги реалізації товару впливають його якість та споживчі властивості, ціна, зовнішній вигляд, розташування магазину, рівень культури обслуговування покупців, наявність у продажі аналогів. По можливості всі використовувані засоби стимулювання збуту варто попередньо протестувати: необхідно переконатися в тому, що їх застосування дозволить досягти поставлених цілей, і в тому, що обрані методи будуть оптимальними.

Проаналізовані в контексті даного питання методики дослідження ефективності збутової політики та заходів зі стимулювання збуту, розроблені та використовувані закордонними та вітчизняними спеціалістами, мають за мету не тільки вказати на існуючі недоліки або переваги тієї чи іншої збутової політики певного виробника сухих сніданків, але й надати можливість постійного вдосконалення обраного шляху діяльності, з урахуванням потреб не лише підприємства, але й відповідно до ринкової ситуації та стану економіки.

Підводячи підсумки даного розділу, потрібно відзначити наступне. Перш за все, логістика збуту будь-якого підприємства, незалежно від сфери його діяльності або форми власності – це дуже складний та відповідальний процес, який ніколи не буде успішним за умови невтручання в його перебіг. Сучасні умови жорсткої конкуренції на більшості ринків товарів та послуг змушують їх учасників постійно вдосконалювати різні аспекти збутової політики, виходячи з цілей господарської діяльності – змінювати канали розподілу продукції, виходити на нові рівні між ринкових відносин тощо.

Збутова діяльність підприємства – це багатоплановий процес, який вже неможливо уявити без стадій планування та організації, які відбуваються із використанням новітніх технологій та передбачають всі можливі фактори та чинники, які можуть вплинути на процес збуту продукції, зокрема такої досить

нетрадиційної для українського ринку, як сухі сніданки. Саме тому функцію започаткування, реалізації та контролю виконання збуту передають найбільш досвідченим та відповідальним спеціалістам, від яких будуть залежати не лише фактичні результати роботи підприємства, але й його *імідж* на ринку, рівень довіри клієнтів до нього та його продукції, а також можливості щодо подальшого розширення та вдосконалення.

Підприємство не може дозволити собі безконтрольно виділяти кошти на потреби збутової політики, ігноруючи рівень її ефективності. Саме тому в розпорядженні спеціалістів з питань збутової політики та фахівців з логістики зосереджено потужний потенціал методів оцінки як поточної збутової політики, так і заходів з її стимулювання, які охоплюють всі рівні діяльності підприємства, а також його зовнішнє середовище, дозволяючи, таким чином, проводити комплексні та об'єктивні дослідження та робити на їх основі обґрунтовані та цінні для підприємства висновки та рекомендації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «МАРІО», М.КИЇВ

2.1 Загальна характеристика діяльності кафе «Маріо»

Досліджуване підприємство ресторанного господарства кафе «Маріо» спеціалізується на наданні ряду послуг, перелік яких подано нижче: організація заходів (святкування днів народжень, визначних дат), організація вечірок та спеціальних програм, надання стандартних ресторанних послуг.

Заклад ресторанного господарства у своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та іншими законодавчими актами України.

Розміщення кафе у центрі Києва вул Саксаганського, 117, що робить його дуже привабливим для потенційних відвідувачів. Специфікою кафе є комбіноване меню та затишна атмосфера. Ресторан пропонує широкий асортимент смачних страв європейської та італійської кухні, піцу.:

Організаційна структура кафе «Маріо» представлена організаційними підрозділами та їх керівниками, що відповідають схемі, зображеній на рис. 2.1.

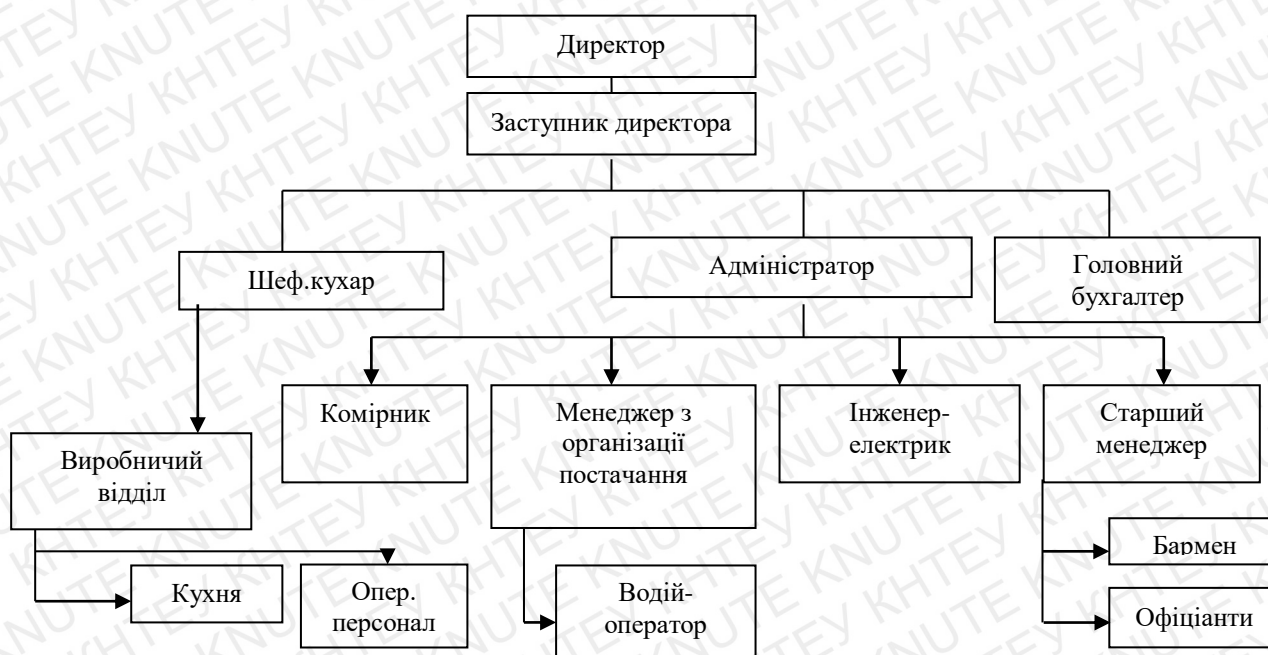


Рис. 2.1. Організаційна структура кафе «Маріо», м. Київ

Джерело: побудовано автором

Для характеристики системи адміністративного менеджменту на підприємстві ресторанного господарства доцільно визначити організаційну структуру кафе, охарактеризувати комунікаційні зв'язки між його підрозділами та визначити відповідальність окремих служб.

Рішення на підприємстві приймаються в залежності від компетенції та посадових обов'язків тих чи інших працівників.

Керівництво кафе відповідає за правильний підбір людей, які могли б реалізувати стратегію підприємства, а також за те, щоб співробітники добре почували себе на роботі, і вона відповідала б їх здібностям і можливостям.

Основою кадрової політики кафе «Маріо» є принцип збереження провідних співробітників і залучення нового персоналу у відповідності до високих вимог їх професійного й особистого рівня.

Розглянувши особливості здійснення управлінської діяльності на підприємстві визначимо основні показники фінансового стану ресторанного підприємства.

Для цього проаналізуємо формування його доходів, витрат, майнового потенціалу та капіталу.

В табл. 2.1 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності кафе.

Таблиця 2.1

**Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності кафе
«Маріо», м. Київ у 2017-2018рр., тис.грн**

Стаття	Формули	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
		2016	2017	2018	Абс, +/-	Відн., %	Абс, +/-	Відн., %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Д	4 699	5 621	6 957	921	19,6	1336	23,8

Продовження табл.2.1

Інші операційні доходи	Іод	210	185	158	-26	-12,3	-26	-14,2
Інші доходи	Ід	8	11	14	3	35,5	3	28,6
Разом доходи	СД = Д + Іод + Ід	4 918	5 816	7 130	898	18,3	1313	22,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	4 291	5 078	5 953	788	18,4	875	17,2
Інші операційні витрати	Іов	338	154	139	-184	-54,6	-15	-9,7
Інші витрати	Ів	13	9	13	-4	-30,0	3	35,7
Разом витрати	ЗВ = СВ + Іов + Ів	4 642	5 241	6 105	599	12,9	863	16,5
Фінансовий результат до оподаткування	ФРб = СД - СВ	276	575	1 025	299	108,3	450	78,2
Податок на прибуток	Пп = ФРб * 0,18	50	104	184	54	108,3	81	78,2
Чистий прибуток	ЧП = ФРб - Пп	226	472	840	245	108,3	369	78,2

У 2018 році порівняно з 2017 -м роком обсяги доходів збільшилися на 921 тис.грн (+19,6%), а за 2018-2018 рр. – зросли на 1336 тис.грн (+23,8%). Обсяг прибутку зріс за 2017-2018 роки на 245 тис.грн або на 108,3 %, а за 2018-2018 рр. – на 369 тис.грн (+78,2%). В цілому за 2017-2018 роки можна було спостерігати зростання обсягів витрат кафе. Так, витрати за цей період зросли на 599 тис.грн (+12,9%). У 2018 році відбулося подальше зростання обсягу витрат на 863 тис.грн. або на 16,5%. Аналізуючи динаміку собівартості реалізованої продукції закладу зазначимо, що у 2017 році вона складала 4291 тис.грн., у 2018 році собівартість складала 5078 тис.грн, а у 2018 році - 5953 тис.грн. Упродовж всього

періоду з 2017 по 2018 роки кафе отримував прибуток, значення якого поступово зростало.

Проаналізуємо особливості динаміки персоналу кафе та показники ефективності управління ним. В табл. 2.2 наведено показники формування кадрового потенціалу підприємства.

Таблиці 2.2

Показники плинності кадрів кафе «Маріо», м. Київ у 2017-2018 рр.

Категорії	Формули	Роки			Приріст, +/-	
		2016	2017	2018	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.
Середньо-облікова чисельність працівників, осіб	Чп	12	14	15	2	1
Кількість прийнятих працівників, осіб	Кп	2	2	3	-	1
Кількість звільнених працівників, осіб	Кз	1	1	2	-	1
Коефіцієнт плинності кадрів	$KPK = (Kп + Kз) / Чп$	0,25	0,21	0,33	-0,04	0,12
Коефіцієнт оновлення персоналу	$KOP = Kп / Чп$	0,17	0,14	0,20	-0,02	0,06
Коефіцієнт приросту персоналу	$KPP = (Kп - Kз) / Чп$	x	0,17	0,07	x	-0,10

Як свідчать дані таблиці 2.2 у 2017 році фактично кількість прийнятих працівників складала 2 особи, відповідно показник оновлення персоналу у цьому періоді був дуже високим і становив 0,17. Коефіцієнт плинності кадрів у 2017 році складав 0,25, тобто 25% від загальної середньорічної чисельності персоналу пройшли ротацію. У 2018 році фактично кількість прийнятих працівників складала 2 особи, відповідно показник оновлення персоналу у цьому періоді становив 0,14. Коефіцієнт плинності кадрів у 2018 році складав 0,21, тобто 21% від загальної середньорічної чисельності персоналу пройшли ротацію. Рівень

приросту персоналу становив 0,17. Тобто, у 2018 році було набрано додаткового ще 17% від чисельності персоналу у 2017 році. У 2018 році динаміка показників руху персоналу демонструвала ще більш висхідні тенденції, що відбивалося передусім як на показниках оновлення персоналу, так і на показниках плинності кадрів. Коефіцієнт плинності кадрів у цьому періоді значно зріс порівняно з попереднім роком і становив 0,33, а коефіцієнт оновлення персоналу складав 0,07. Дослідимо результативність використання персоналу та фонду оплати праці кафе «Маріо» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка показників результативності використання персоналу кафе «Маріо», м. Київ у 2017 - 2018 роках

Показники	Формули	Роки			Приріст, +/-	
		2017	2018	2018	2017-2018 рр.	2018-2018 рр.
Продуктивність праці, тис.грн/особу	$ПП = Д / Чп$	391,6	401,5	463,8	9,8	62,3
Витрати на оплату праці, тис.грн	ВОП	1716,3	2031,3	2381,3	315,0	350,0
Обсяг витрат з оплати праці, тис.грн/особу	$ВОП_{п} = ВОП / Чп$	143,0	145,1	158,8	2,1	13,7
Рентабельність трудових ресурсів, тис.грн/особу	$R_{тр} = ЧП / Чп$	18,9	33,7	56,0	14,8	22,3
Рентабельність витрат на оплату праці, %	$R_{воп} = ЧП / ВОП$	13,2	23,2	35,3	10,0	12,1

Дані табл. 2.3 свідчать, що у кафе протягом 2017-2018 рр. можна спостерігалась зростаючу динаміку ефективності використання персоналу та фонду оплати праці. Продуктивність праці персоналу у 2017 році становила 391,6 тис.грн/особу, а у 2018 році – 401,5 тис.грн. При цьому протягом 2017-2018 років значення даного показника зросло на 9,8 тис.грн, а у 2018 році порівняно з 2017-м роком збільшилось на 62,3 тис.грн.

Рентабельність персоналу постійно зростала впродовж 2017-2018 рр. У 2018 році проти 2017 року даний показник збільшився на 14,8 тис.грн/особу, а у 2018 році – теж на 22,3 тис.грн/особу. У 2018 році у кафе в середньому на 1-го працівника припадало 56 тис.грн чистого прибутку, а рівень рентабельності

витрат на оплату праці становив 35,3%.

Показники використання основних засобів кафе наведено в табл. 2.4. Для оцінки цих показників було використано показники балансу кафе (вартість основних фондів) та показники звіту про сукупний дохід (виручка від реалізації, прибуток).

Таблиця 2.4

Динаміка показників використання основних засобів кафе «Маріо», м. Київ за 2017-2018 рр.

Показники	Формула	Роки			Приріст, +/-	
		2016	2017	2018	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.
Фондовіддача	$F_{\text{в}} = Д / ОФ$	1,16	1,52	1,96	0,4	0,4
Фондомісткість	$F_{\text{м}} = 1 / F_{\text{в}}$	0,86	0,66	0,51	-0,2	-0,1
Рентабельність основних засобів	$R_{\text{ос}} = ЧП / ОФ$	5,6	12,8	23,6	7,2	10,8
Фондоозброєність	$F_{\text{о}} = ОФ / ЧП$	337,3	263,3	237,1	-74,0	-26,2

*де ОФ – середньорічний обсяг основних засобів з балансу кафе

Як свідчать дані табл. 2.4, коефіцієнт фондовіддачі за 2017-2018 роки мав тенденцію до зростання. За 2017-2018 роки фондовіддача (виражає кількість грн. доходів, що припадають на 1 грн основних засобів) зростає з 1,16 грн у 2017 р. до 1,52 грн у 2018 році. Це саме можна сказати і про показник фондоозброєності.

За даними табл. 2.5 можемо бачити, що рентабельність основних засобів кафе впродовж 2017-2018 рр. коливалася на рівні 5-23%, тобто це означає, що на кожну гривню основних засобів припадало 0,05-0,23 грн чистого прибутку. Рівень фондоозброєності у 2017 році становив 337,3 тис.грн основних засобів на 1-го працівника, а у 2018 році – 237,1 тис.грн. За цей період вона суттєво знизилась за рахунок відсутності у кафе капітальних інвестицій та постійної амортизації.

Аналіз ефективності формування фінансових ресурсів найбільш доцільно проводити паралельно з аналізом джерел їх фінансування, що відповідає встановленим стандартам фінансового аналізу. Для цього визначимо показники

оборотності активів, платоспроможності та рентабельності діяльності досліджуваного закладу.

Динаміку оборотності активів кафе наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка оборотності активів кафе «Маріо», м. Київ за 2016-2018 рр.

Показники обороту, днів	Формули	Роки			Приріст, +/- днів		Приріст, +/- %	
		2016	2017	2018	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.
Період обороту активів, днів	$Pa = A / D^*$ 360	372	312	252	-60	-61	-16,0	-19,4
Період обороту запасів, днів	$Pz = Z / D^*$ 360	29	29	26	0	-3	1,5	-11,3
Період обороту дебіторської заборгованості, днів	$Pdz = DZ / D^*$ 360	7	7	7	0	0	1,4	-6,1
Тривалість операційного циклу, днів	$TOЦ = Pz + Pdz$	36	36	33	1	-4	1,5	-10,3
Період обороту кредиторської заборгованості, днів	$Pkz = KZ / D^*$ 360	31	28	26	-3	-2	-10,4	-8,0
Тривалість фінансового циклу, днів	$TFЦ = TOЦ - Pkz$	4	8	7	4	-2	85,5	-18,2

*А - середньорічний обсяг активів з балансу кафе; З – середньорічний обсяг запасів з балансу кафе; ДЗ - середньорічний обсяг дебіторської заборгованості з балансу кафе; КЗ - середньорічний обсяг кредиторської заборгованості з балансу кафе.

У 2018-му році спостерігається зниження показників періоду обороту, що в значній мірі зумовлено зростанням у цьому періоді доходів від реалізації та собівартості наданих ресторанних послуг. В цілому період обороту як усіх

активів, так і їх складових зменшувався у 2018-2018 рр., що було зумовлено зниженням рівня їх фінансування. Скорочення тривалості операційного циклу свідчить про зниження нормативу фінансування запасів та дебіторської заборгованості кафе.

Отже, провівши операційний аналіз діяльності кафе «Маріо», до його сильних сторін можна віднести наступні: компетентність керівників, налагоджена система заробітної плати, ефективні методи добору та підвищення кваліфікації, молодий і перспективний колектив, сприятливий внутрішній клімат в колективі, спільність в цінностях, що розділяються всіма членами колективу; слабкі сторони: недостатній рівень кваліфікації персоналу, недорозвиненість системи нематеріальних винагород, недостатнє використання наявних засобів покращення організаційної культури. Аналіз основних показників фінансового стану та рентабельності використання ресурсів кафе свідчить про поступове збільшення загальної ефективності його роботи впродовж останніх 3-х років. Зростання ефективності використання трудових ресурсів мало в своїй основі позитивний характер, оскільки рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці регулювалися виключно за рахунок зміни чисельності персоналу кафе.

2.2. Оцінювання ефективності каналів збуту послуг кафе

Оцінку впливу чинників на реалізації стратегії кафе пропонуємо здійснити виходячи з підходу Ф. Котлера. Він пропонує оцінювати зовнішнє середовище на основі аналізу основних факторів макромаркетингового та безпосереднього ринкового середовища організації. Основні фактори макромаркетингового зовнішнього середовища кафе можуть бути проаналізовані за методикою PEST- аналізу.

PEST - аналіз - призначений для виявлення політичних та економічних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегічний

потенціал кафе «Маріо». Результати Pest-аналізу основних факторів макромаркетингового середовища закладу наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз факторів макромаркетингового середовища кафе «Маріо»

Фактори середовища	Стан фактору	тенденція розвитку фактора	Характеристика впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації	Ступінь впливу після вживаних заходів
Політичні фактори						
1	2	3	4	5	6	7
Законодавча база	не стабільність законодавства	розвиток фактору є залежним від політичних змін у владі	зміни влади та партій вливають на діючі закони, на їх зміну або ліквідацію, що є негативним показником не стабільності діяльності	1	Протидія можлива шляхом кваліфікованої юридичної допомоги	3
Стабільність країни, регіону, міста	Залежність від впливу політичних партій	розвиток факторів є залежним від політичних змін у владі	Позитивний або негативний вплив фактору впливає на стабільність розвитку кафе, що призводить до пониження або підвищення ризику діяльності	-2	Для протидії негативному впливу даного фактору необхідно здійснювати пошук нових клієнтів, шукати можливості диверсифікації бізнесу	2
Макроекономічні фактори						
Інфляція, валютна нестабільність	Інфляція 2018 р. становитиме за прогнозом МВФ 18,9%	Зростання цін на сирвину, енергоносії	Найбільш характерним впливом є ріст цін на виробничі ресурси, що призводить до збільшення цін на продукцію кафе.	-3	1. Заміна імпортованих продуктів на вітчизняні; 2. Скорочення операційного циклу	3
Падіння рівня доходів населення	Зниження реальних доходів населення	Потенційне падіння обсягів відвідуваності закладів	Характерним негативним впливом фактору є те, що скорочуються обсяги реалізації та паралельно зростає рівень конкуренції на внутрішньому ринку	-1	Пошук нових продуктів, впровадження економ-меню	4

Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про вкрай негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на рівень розвитку стратегічного потенціалу кафе. Подолання цього впливу можливе за рахунок пошуку нових способів розширення асортименту шляхом впровадження економ-меню, імпортозаміни ряду сировинних та витратних матеріалів, тощо.

Проаналізуємо тепер особливості розвитку самого ринку ресторанної галузі.

Ресторанний ринок в останні півтора року переживав підйом. Тільки в Києві відкрилося не менше 150 різних закладів. Такого бурхливого зростання не було з часів Євро-2012.

Так, за станом на кінець 2018 року в столиці працювало близько 1610 ресторанів, а в першій половині 2018 року їх кількість зросла не менш ніж на 35 (дані Rest Consulting) (рис. 2.3).

В обсязі ринок столиці в 2018 році виріс більш ніж на 20%, до 7 млрд грн. Обсяг всього українського ресторанного ринку аналітики оцінюють в 30 млрд грн. А за кількістю закладів (понад 15 000) він вже досяг показників докризового 2013 роки (якщо відняти від 21 600 закладів, які працювали в 2013-му, 4000, які перебувають в Криму та зону АТО) [80].

Більшість нових закладів - це невеликі ресторани площею до 300 кв. м. Портрет сучасного ресторатора виглядає так: невеликі площі, невеликі вкладення. Як правило, це заклади середнього формату з терміном окупності 2-2,5 року ».

Також, на відновлення ринку вказує і поява ресторанів на 200-300 місць. У столиці за півтора року їх відкрито більше десяти. Наприклад, на Ярославовому Валу з'явилося два нових заклади: в'єтнамський ресторан «Chang», що поєднує високу регіональну кухню зі швидким сервісом і доступними цінами, і грузинське кафе «Чічіко». Також відкрито ресторани японської та перуанської кухні «Ronin» і «Остання барикада», моноресторан «Chicken Kyiv», «Бессарабія» (в приміщенні, де був ресторан «Собака з'їла голуба»), «Гра з вогнем» на Хрещатику.

Поступово відновлюється преміум-сектор, що втратив за кризові роки такі популярні ресторани як «Егоїст», «Meat & Fish», «FoodTourist», «Нірвана» і «Vyblo». Так, на місці останнього в квітні 2018 року відкрито ресторан «Аляска». З великих мереж, утримали свої позиції, відкрили нові заклади «Портер», «Il Molino», «Mafia». Посилили конкуренцію і ресторани-мігранти зі Сходу України. Вихідці з Донецька і Луганська відкрили в столиці такі заклади, як «Bassano», «Город», «Daily Fish Cafe» і мережеві заклади «3bCAFE».

В ресторанний бізнес України сьогодні вкладають бізнесмени з Польщі, Туреччини, Арабських Еміратів, Росії, Казахстану, Азербайджану. Як правило, це ті, хто вже вів бізнес в країні і розуміє правила гри, і у кого налагоджені відповідні зв'язки. Ще одним фактором відновлення ринку стала наявність великої кількості вільних приміщень, які пустували після різкого зростання орендних ставок в зв'язку з девальвацією.

Важливим аспектом ринкового середовища є також постачальники. Варто проаналізувати основних постачальників кафе та обсяги поставок в розрізі кожного постачальника (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка обсягів поставок в розрізі окремих постачальників за 2017-2018 рр.

Постачальники	Період, роки			Приріст, +/- днів		Приріст, +/- %	
	2016	2017	2018	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.	2016-2017 рр.	2017-2018 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
СПД, дрібні постачальники	1031	1190	1318	159	129	15,4	10,8
ТОВ «Торговий дім «Асканія Трейд»»	366	339	300	-28	-39	-7,6	-11,5
ТОВ «Укрпромстач».	187	259	345	73	86	38,8	33,1
ТОВ «Слов'яночка»	49	63	79	14	15	29,0	24,3

1	2	3	4	5	6	7	8
ТОВ «Галич Трейд»	477	643	832	167	189	35,0	29,4
Орендодавець ТОВ «Прем'єра»	753	967	1192	214	225	28,4	23,2
ТОВ «Укр Центр Груп»	35	45	56	10	11	27,7	24,6
Разом	2 898	3 506	4 122	608	616	21,0	17,6

Як свідчать наведені в табл. 2.7 дані, в цілому впродовж 2018-2018 рр. обсяги поставок сировини, матеріалів на підприємство ресторанного господарства зросли у вартісному еквіваленті на 616 тис.грн, або на 17,6 %. Негативна динаміка вартісних обсягів поставок спостерігалась по таким постачальникам як ТОВ «Торговий дім «Асканія Трейд»».

В структурі постачальників найбільшу частку за 2018 рік у вартісних обсягах поставок займали СПД – 36%, ТОВ «Прем'єра» – 26%, ТОВ «Галич Трейд» – 16% (рис. 2.2).

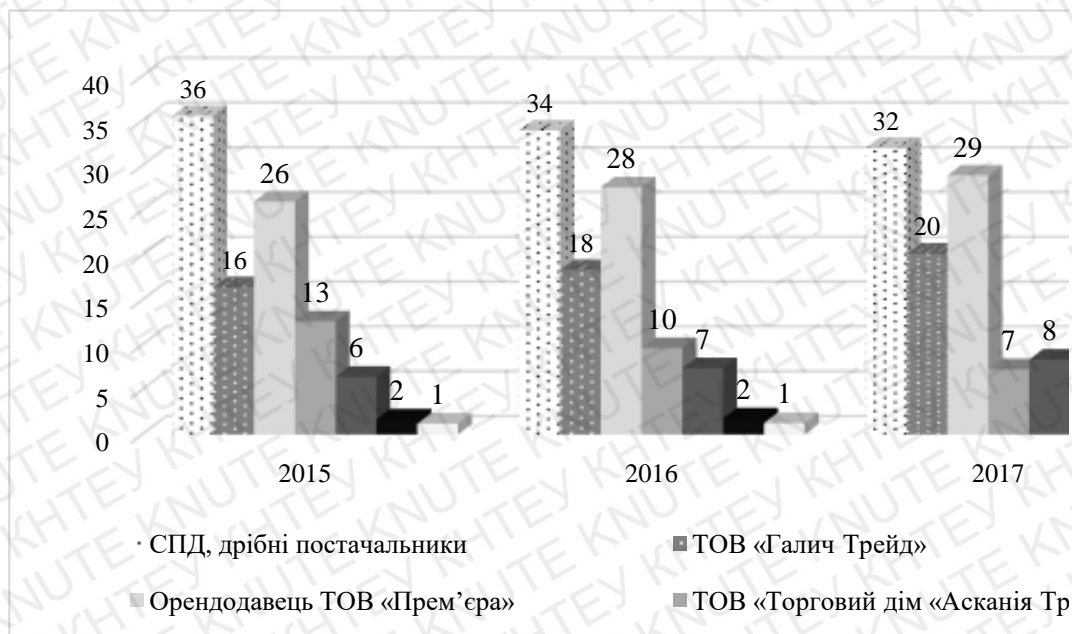


Рис. 2.2. Структура постачальників кафе «Маріо», м. Київ у 2017-2018 рр, %

Джерело: побудовано автором

Як свідчать статистичні дані, в цілому по підприємству спостерігалась у 2018 році зростаюча динаміка обсягів поставок

Узагальнимо аналіз факторів впливу на операційну стратегію з використанням методу стратегічного аналізу, який формалізується у побудові матриці SPACE. Дослідження особливостей впливу зовнішнього середовища на операційну стратегію кафе «Маріо» доповнимо проведенням SPACE-аналізу. Для цього спочатку побудуємо матрицю основних оціночних показників діяльності, які наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегії кафе «Маріо», м. Київ

Показники	Умовна оцінка (від 1 до 5)*	Вага	Загальна оцінка балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Прибутковість операційної діяльності	3	0,4	1,20
Фінансова стійкість	4	0,3	1,20
Платоспроможність	2	0,2	0,40
Рівень фінансового ризику (бали від 1 до 5)	2	0,1	0,20
Загальна оцінка критерію	x	x	3
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Частка ринку	5	0,5	2,50
Конкурентоспроможність послуг	3	0,5	1,50
Загальна оцінка критерію	x	x	4,00
Привабливість ресторанної галузі (ПГ)			
Стадія життєвого циклу підприємства	3	0,5	1,50
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	2	0,5	1,00
Загальна оцінка критерію	x	x	2,50
Стабільність ринку (СР)			
Стабільність прибутку	3	0,5	1,50
Рівень розвитку інноваційної діяльності	3	0,3	0,90
Маркетингові можливості	2	0,2	0,40
Загальна оцінка критерію	x	x	2,80

*оцінку здійснено самостійно на основі аналізу показників роботи кафе

На основі визначених в табл. 2.8 критеріїв побудуємо матрицю SPACE-аналізу.

Після отримання загальних оцінок основних критеріїв будуємо вектор рекомендованої стратегії розвитку підприємства в системі координат SPACE.

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора

– в точці А з координатами:

$$X = \text{ПГ} - \text{КП} = 2,5 - 4,0 = -1,5;$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СР} = 3,0 - 2,8 = 0,2.$$

За результатами розрахунків побудуємо матрицю SPACE (рис. 2.5)

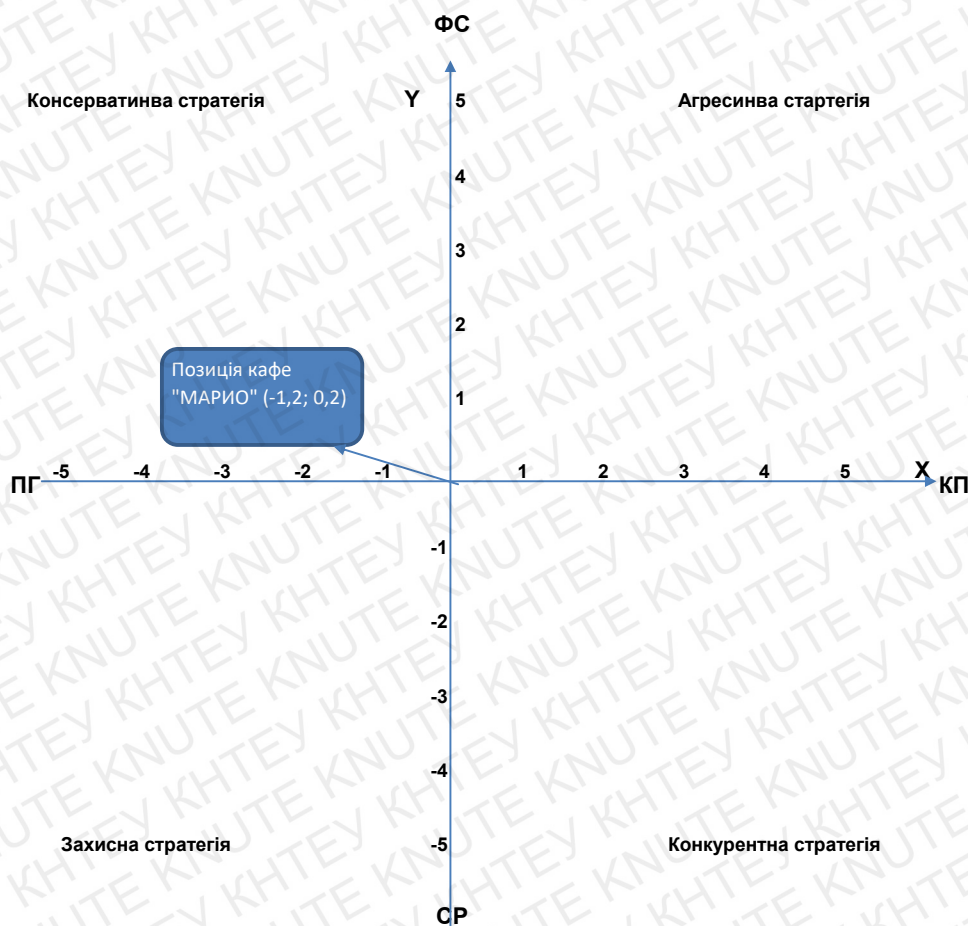


Рис. 2.3. Матриця SPACE для кафе «Маріо», м. Київ

Проведене дослідження відповідно до методики SPACE-аналізу дозволяє зробити висновки про те, що кафе обрало консервативну стратегію. Вона характеризується відсутністю у підприємства заходів щодо активізації його просування на ринку ресторанних послуг, напрямків удосконалення операційних процесів.

Обґрунтування покращення стратегії розвитку досліджуваним закладом пропонуємо здійснити виходячи з попередньої оцінки сильних та слабких сторін його діяльності, загроз та можливостей подальшого розвитку. Це доцільно реалізувати з використанням інструменту SWOT-аналізу.

Основні загрози та можливості, сильні та слабкі сторони діяльності закладу наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні загрози та можливості, сильні та слабкі сторони діяльності кафе «Маріо», м. Київ

Загрози	Можливості
1. Нестабільність законодавства	1. Зростання привабливості ресторанів невеликого формату
2. Залежність від впливу політичних партій	2. Зниження витрат за рахунок диференціації постачальників
3. Інфляція 2018 р. становитиме за прогнозом МВФ 18,9%.	3. Наявність ринкових передумов зростання конкурентного статусу
4. Зниження реальних доходів населення	4. Висока імовірність отримати вигоди при зміні стратегії розвитку
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Продумана кадрова політика	1. Надмірна розгалуженість організаційної структури, що призводить до дублювання функцій
2. Можливість розширення асортименту страв	2. Тенденції до зниження товарообороту кафе
3. Позитивні фінансові результати	3. Високі показники плинності кадрів
4. Ефективне використання персоналу	4. Невисокий рівень фінансової стійкості
5. Ефективне використання основних засобів	5. Слабке використання маркетингових можливостей закладу
6. Продумана цінова політика	

На основі даних табл. 2.9 можемо говорити про те, що на сьогодні ресторан «Маріо» потребує зміни стратегії свого розвитку. Це може бути забезпечене за рахунок використання прихованих резервів розвитку операційного, ринкового, фінансового та кадрового потенціалу кафе. Виходячи з визначених вище загроз та можливостей, сильних та слабких сторін досліджуваного закладу побудуємо матрицю SWOT-аналізу, в якій окреслені основні стратегічні орієнтири розвитку кафе (табл. 2.9)

Матриця SWOT-аналізу для визначення основних стратегічних орієнтирів розвитку кафе «Маріо», м. Київ

		Зовнішнє середовище	
		Можливості:	Загрози:
		1. Нестабільність законодавства 2. Залежність від впливу політичних партій 3. Інфляція 2018 р. становитиме за прогнозом МВФ 18,9%. 4. Зниження реальних доходів населення	1. Зростання привабливості ресторанів невеликого формату 2. Зниження витрат за рахунок диференціації постачальників 3. Наявність ринкових передумов зростання конкурентного статусу 4. Висока імовірність отримати вигоди при зміні стратегії розвитку
Внутрішнє середовище	Сильні сторони:	Поле СіМ (заходи):	Поле СіЗ (заходи):
	1. Продумана кадрова політика 2. Можливість розширення меню закладу 3. Позитивні фінансові результати 4. Ефективне використання персоналу 5. Ефективне використання основних засобів 6. Продумана цінова політика	- диференціація напрямків розвитку стратегії кафе за: - ціною; - споживачем; - продукцією.	- Протидія негативним політико-правовим факторам можлива шляхом кваліфікованої юридичної допомоги Для протидії негативному впливу економічного фактору необхідно здійснювати пошук нових клієнтів, шукати можливості диверсифікації бізнесу
	Слабкі сторони:	Поле СлМ (заходи):	Поле СлЗ (заходи):
	1. Надмірна розгалуженість організаційної структури, що призводить до дублювання функцій 2. Тенденції до зниження товарообороту кафе 3. Високі показники плинності кадрів 4. Невисокий рівень фінансової стійкості 5. Слабке використання маркетингових можливостей закладу	- Заміна імпортованих продуктів на вітчизняні; - Скорочення операційного циклу - Пошук нових продуктів - Розробка нового меню, що буде включати економ-пропозиції, а також нові страви, що користуються великою популярністю у ресторанах великого формату	- Розробка рекламних технологій просування кафе на ринку, реалізації напрямків рекламної політики в Інтернет-середовищі; - Удосконалення комунікаційної політики кафе та застосування іміджевих технологій

Отже, проведене дослідження основних особливостей впливу чинників на формування операційної стратегії кафе «Маріо» дозволяє зробити висновки

стосовно відносно низьку стратегічну позицію кафе на ринку ресторанних послуг. Внаслідок цього виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Варто вказати на те, що необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто, вищого ешелону управління. Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про вкрай негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на рівень розвитку стратегічного потенціалу кафе. Подолання цього впливу можливе за рахунок пошуку нових способів розширення асортименту шляхом впровадження економ-меню, імпортозаміни ряду сировинних та витратних матеріалів, тощо. Дослідження відповідно до методики SPACE-аналізу дозволяє зробити висновки про те, що на сьогодні підприємство обрало консервативну стратегію. Вона характеризується відсутністю у підприємства заходів щодо активізації його просування на ринку ресторанних послуг, напрямків удосконалення операційних процесів.

2.3 Дослідження ефективності маркетингових комунікацій у системі дистрибуції послуг кафе

Основним завданням товарної політики є створення такого товару чи послуги і таке управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або були непотрібні взагалі, або ж використовувалися мінімально як допоміжні для досягнення поставлених фірмою цілей.

Розробка й здійснення товарної політики вимагають дотримання наступних умов: чіткої уяви про мету виробництва й збуту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства; хорошого знання ринку й характеру його вимог; чіткої уяви про свої можливості й ресурси (дослідницькі,

науково-технічні, виробничі, збутові) нині та на майбутнє.

Обслуговування – це забезпечення сталості відповідних характеристик товарів, що впроваджені на ринку і користуються попитом споживачів. Основним у цій частині маркетингової товарної політики є контроль за якістю продукції, своєчасне інформування виробництва про необхідність її поліпшення, збереження характеристик товарів у процесах розподілення та продажу.

Елімінування – це процес зняття застарілого продукту підприємства ресторанного господарства з виробництва. Його основне завдання – оптимізувати усунення з ринку товару, попит на який падає. Це означає узгодити витрати фірми на виробництво й реалізацію товару, який все важче знаходить свого споживача, з доходами від його продажу, які все ще наявні й можливі в майбутньому.

Одним з елементів товарної політики є створення служби сервісу для клієнтів. При налагодженні служби сервісу діячеві ринку необхідно прийняти три рішення:

- які послуги включати в рамки сервісу;
- який рівень сервісу запропонувати;
- в якій формі запропонувати послуги клієнтам.

Послуги сервісу включаються до списку звичайно після вивчення думки покупців і складаються із забезпечення: надійності постачань, оперативності надання, можливості одержання технічної консультації, надання знижок, післяпродажне обслуговування та ін.

Рішення про рівень сервісу приймаються фірмою після вивчення думки клієнтів.

Сервісне обслуговування розглядається як знаряддя проти конкуренції. У зв'язку з цим багато фірм створюють відділи, що вивчають зауваження й скарги клієнтів, розробляють питання технічного обслуговування та інформації.

З урахуванням характеристик кафе «Маріо», а також досліджень відомого фахівця в області управління організацією Пітера Дойля, визначимо структуру управління збутом даного підприємства ресторанного господарства. У цю

структуру, представлену на рисунку 2.5, входять наступні елементи:

- задачі служби збуту;
- стратегія служби збуту;
- розмір і структура служби збуту;
- розподіл ресурсів служби збуту;
- управління персоналом служби збуту;
- задачі торгового персоналу компанії;



Рис. 2.5. Структура управління збутом

Джерело: удосконалено автором на основі [34]

Задачі служби збуту – це задачі, що керівництво організації ставить перед продавцями (у повному розумінні цього слова). Як видно з рисунка 2.5, основними «продавцями» Подільського пивзаводу є торгові представники. Відповідно до цього, визначимо основні задачі торгового представника. До них відносяться:

- пошук нових покупців;
- забезпечення клієнтів необхідною інформацією;
- продажі і ведення переговорів;
- контроль обслуговування покупців;
- участь у ринкових дослідженнях;
- підтримка відносин із клієнтами.

Керівництво компанії – у даному випадку – регіональний менеджер визначає ступінь важливості кожної з задач і час, необхідне для їхнього виконання.

Як було відзначено вище – стратегічне партнерство – ідеальна позиція для постачальника. Покупець прагне до інтенсивного довгострокового співробітництва і тому вивчає необхідність конкуренції з зовнішніми постачальниками.

Обраний постачальник – покупець бажає встановити довгострокові стосунки з постачальником. Поки обсяг закупівель невеликий, то вирішальне значення для покупця мають характеристики чи товарів послуг.

Постійний постачальник – покупець робить регулярні закупівлі в невеликих обсягах. Він прагне скоротити число постачальників і спростити процедуру замовлення. Ціна постачань має значення, але через невеликий обсяг закупівель не є основним їхнім критерієм.

Кінцева мета управління збутом – досягнення компанією планових показників по росту та прибутковості через задоволення купівельних потреб. Менеджери вищої ланки упевнені в доцільності стратегічного партнерства з клієнтами, тому що в цьому випадку відпадає необхідність розробки конкурентних пропозицій про ціну, що ведуть до зниження прибутку, крім того, покупці є генераторами нових ідей. Однак стратегічне партнерство – це ідеал, до якого необхідно прагнути, але крім його існують і інші типи відносин з постачальниками, що разом з вищевказаним, представлені на рисунку 2.6.

Відмітні переваги товару, що поставляється

Високі

Обраний
постачальник

Стратегічне
партнерство

Низькі

Постійний
постачальник

Постачальник
великих партій
стандартних
товарів

Низька

Висока

Ступінь впливу на прибутковість
покупця

Рис. 2.6. Матриця відносин покупця і постачальника

Постачальники великих партій стандартних товарів – їх положення найбільш уразливе. Невелике зниження цін вплине на прибуток покупця. Фахівці із закупівель мають могутні стимули для того, щоб змусити постачальника знизити ціни на товар і залучити до співробітництва альтернативних продавців.

Можна зробити висновок, про те, що метою команди по збуту є посилення позицій постачальника відповідно до зазначеного в ній критеріями і підвищенні значення його продукції для покупця.

Наступним елементом у структурі управління збутом є визначення розміру і структури торгового персоналу.

Для Подільського пивзаводу, як для підприємства виробляючого визначену товарну лінію і реалізуючу її в різних регіонах, доцільно структурувати торговий персонал по географічній ознаці. Дана структура заснована на закріпленні за

кожним торговим представником – регіональним менеджером визначеної території, на якій він продає продукцію, що випускається компанією. Переваги даної структуризації:

- чіткі обов'язки торгового представника;
- оцінка ефективності діяльності продавця шляхом порівняння його результатів з показниками інших продавців;
- скорочення витрат на переїзди.

При даному структуруванні керівництву компанії необхідно прагнути до забезпечення продавцям рівних можливостей, з урахуванням рівномірного розподілу робочого навантаження. Однак це не завжди вдається, тому що різні регіони мають різний потенціал. У зв'язку з цим необхідно скласти зразковий баланс між районами з високими і низькими концентраціями продажів, шляхом зменшення комісійних продавцям.

Крім географічного структурування можливо також структурування:

- по товарної ознаки – створення торгових відділів по товарних лініях;
- по ринкової ознаки – структурування відповідно до ринкових сегментів;
- по групах роботи з клієнтами.

Після визначення структури необхідно визначити чисельність торгового персоналу. Тут можливі наступні підходи:

- з погляду робочого навантаження – розрахунок кількості продавців на основі загальної тривалості процесу продаж;
- на основі оцінки потенціалу збуту;
- експертна оцінка.

Визначивши структуру і чисельність робочого персоналу розглянемо питання розподілу ресурсів.

При виділенні ресурсів на покупців необхідно з огляду на основні правила продаж «80/20» (20% покупців забезпечує 80% обсягу продаж) визначити перспективних клієнтів. Для цього можна застосувати систему, що дозволяє розділити клієнтів на три групи:

- категорія А – 10% покупців, що у найближчі два-три роки складуть

50-60% нових клієнтів;

- категорія В – потенційні покупці, що складають 20-30% нових клієнтів у майбутньому;

- категорія С – дрібні замовники, перспектива співробітництва з якими не занадто приваблива для компанії.

Після даного поділу необхідно визначити чисельність торгових представників для кожної групи, виділяючи достатню кількість часу для наявних клієнтів.

Описане в роботі рішення, засноване на мережах із зворотними зв'язками, є типовим в цьому відношенні. Все ж відповідь виходить так швидко, що в певних випадках метод може виявитися корисним.

Допустимо, що міста, які необхідно відвідати, помічені буквами А, В, С і D, а відстані між парами міст є d_{ab} , d_{bc} і т.д.

Рішенням є впорядкована множина з n міст. Задача складається у відображенні його в обчислювальну мережу з використанням нейронів в режимі з великою крутизною характеристики (наближається до нескінченності). Кожне місто представлене рядком з n нейронів. Вихід одного і тільки одного нейрона з них рівний одиниці (всі інші рівні нулю). Цей рівний одиниці вихід нейрона показує порядковий номер, в якому дане місто відвідується при обході. На рис. 2.7 показаний випадок, коли місто С відвідується першим, місто А - другим, місто D - третім і місто В - четвертим.

Для такого представлення потрібно n^2 нейронів - число, яке швидко росте із збільшенням числа міст. Довжина такого маршруту була б рівна $d_{ca} + d_{ad} + d_{db} + d_{bc}$. Оскільки кожне місто відвідується тільки один раз і в кожний момент відвідується лише одне місто, то в кожному рядку і в кожному стовпці є по одній одиниці. Для задачі з n містами всього є $n!$ різних маршрутів обходу. Якщо $n = 60$, то є 6934155×10^{78} можливих маршрутів. Продемонструємо тепер, як сконструювати мережу для розв'язання цієї NP-повної проблеми. Кожний нейрон забезпечений двома індексами, які відповідають місту і порядковому номеру його

відвідування в маршруті. Наприклад, $OUT_{xj} = 1$ показує, що місто x було j -им по порядку містом маршруту.

Функція енергії повинна задовольняти двом вимогам: по-перше, повинна бути малою тільки для тих рішень, які мають по одній одиниці в кожному рядку і в кожному стовпці; по-друге, повинна надавати перевагу рішенням з короткою довжиною маршруту.

Перша вимога задовольняється введенням наступної, що складається з трьох сум, функції енергії:

$$E = \frac{A}{2} \sum_x \sum_i \sum_{j \neq i} OUT_{xi} OUT_{xj} + \frac{B}{2} \sum_i \sum_x \sum_{y \neq x} OUT_{xi} OUT_{yi} + \frac{C}{2} \left[\left(\sum_x \sum_i OUT_{xi} \right) - n \right]^2 \quad (2.1)$$

де A , B і C - деякі константи. Цим досягається виконання наступних умов:

1. Перша потрібна сума рівна нулю в тому і тільки в тому випадку, якщо кожний рядок (місто) містить не більше однієї одиниці.
2. Друга потрібна сума рівна нулю в тому і тільки в тому випадку, якщо кожний стовпець (порядковий номер відвідування) містить не більше однієї одиниці.
3. Третя сума рівна нулю в тому і тільки в тому випадку, якщо матриця містить рівне n одиниць.

Місто	Порядок відвідувань			
	1	2	3	4
A	0	1	0	0
B	0	0	0	1
C	1	0	0	0
D	0	0	1	0

Рис. 2.6. Маршрут комівояжера

Друга вимога - перевага коротким маршрутам - задовольняється за допомогою додавання наступного члена до функції енергії:

$$E = \frac{D}{2} \sum_x \sum_{y \neq x} \sum_i d_{xy} OUT_{xi} (OUT_{y,i+1} + OUT_{y,i-1}) \quad , (2.2)$$

Помітимо, що цей член являє собою довжину будь-якого припустимого маршруту. Для зручності індекси визначаються по модулі n , тобто $OUT_{n+j} = OUT_j$, а D - деяка константа.

При досить великих значеннях A , B і C низькоенергетичні стани будуть представляти припустимі маршрути, а великі значення D гарантують, що буде знайдений короткий маршрут.

Тепер задамо значення ваг, тобто встановимо відповідність між членами у функції енергії і членами загальної форми (2.2)).

Одержуємо

$w_{xi}, u_i =$

- $A d_{xy}(1 - d_{ij})$ (не допускає більш однієї одиниці в рядку)

- $B d_{ij}(1 - d_{xy})$ (не допускає більш однієї одиниці в стовпці)

- C (глобальне обмеження)

- $D d_{xy}(d_{j,i+1} + d_{j,i-1})$ (член, відповідальний за довжину циклу),

де $d_{ij} = 1$, якщо $i = j$, у противному випадку $d_{ij} = 0$. Крім того, кожен нейрон має зміщену вагу x_i , з'єднаний з $+1$ і рівний C_n .

У роботі повідомляється про експеримент, у якому задача комівояжера була вирішена для 10 міст. У цьому випадку збуджуюча функція дорівнює

$$OUT = S [1 + th(NET/U_0)].$$

Як показали результати, 16 з 20 прогонів зійшлися до припустимого маршруту і близько 50% рішень виявилися найкоротшими маршрутами, як це було встановлено за допомогою повного перебору. Цей результат стане більш вражаючим, якщо усвідомити, що є 181440 припустимих маршрутів.

Повідомлялося, що збіжність рішень, отриманих за методом Хопфілда для задачі комівояжера, у сильному ступені залежить від коефіцієнтів, і немає систематичного методу визначення їхніх значень. У цій роботі запропонована інша функція енергії з єдиним коефіцієнтом, значення якого легко визначається. На додаток запропонований новий збіжний алгоритм. Можна чекати, що будуть розроблятися нові методи, тому що цілком задовільне рішення знайшло би масу застосувань.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ДИСТИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ КАФЕ «МАРІО», М. КИЇВ

3.1 Розробка альтернатив удосконалення збутової діяльності кафе «Маріо»

Логістика збуту продукції потребує контролю та оцінювання з метою визначення доцільності та ефективності її використання. При цьому можуть бути використані різні методи оцінки ефективності збутової діяльності, в залежності від того, який саме аспект цієї діяльності досліджується.

Одним з найбільш дієвих на сьогодні методів оцінки ефективності збутової діяльності підприємства є АВС-XYZ-аналіз.

Характеристика груп елементів XYZ-аналізу наведена у табл. 3.1.

При порівнянні даних методом XYZ використовується формула розрахунку коефіцієнту варіації (апроксимації), адже основна ідея XYZ-аналізу – це групування об'єктів за ступенем однорідності досліджуваного показника (за коефіцієнтом варіації).

Таблиця 3.1

Характеристика груп елементів за XYZ-аналізом

Група	Характеристика групи
X	Об'єкти з високим рівнем стабільності та можливістю точного прогнозування (коефіцієнт варіації від 0 до 20%)
Y	Об'єкти з середнім рівнем стабільності та середньою ймовірністю прогнозування (коефіцієнт варіації від 20 до 50%)
Z	Нестабільні об'єкти з низьким рівнем прогнозованості (коефіцієнт варіації від 50% і вище)

Джерело: систематизовано автором на основі [37, с. 143]

Коефіцієнт варіації показує середнє коливання закупівель міні-піц по відношенню до тренду закупівель клієнта у відсотках. Для його розрахунку використовується формула (3.1):

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}}, \quad (3.1)$$

де n - кількість періодів аналізу;

i - певний період аналізу;

x_i - обсяг продажу за період i ;

\bar{x} - середньоарифметичне значення обсягу продажу міні-піц [44].

Завершальним етапом аналізу є формування отриманих груп елементів у збутовій діяльності кафе в координатах ABC/XYZ та інтерпретація отриманих результатів. Результат використання XYZ-аналізу у сполученні з ABC-аналізом передбачає групування досліджуваних елементів на дев'ять категорій товарів (табл. 1.3).

Таблиця 3.2

**Матриця характеристик груп об'єктів за результатами
ABC- XYZ-аналізу [44]**

	A	B	C
X	Висока прибутковість Регулярність закупівель (продажів) Високий рівень прогнозованості	Середня прибутковість Регулярність закупівель (продажів) Високий рівень прогнозованості	Низька прибутковість Регулярність закупівель (продажів) Високий рівень прогнозованості
Y	Висока прибутковість Періодичність продажів (закупівель) Середній рівень прогнозованості	Середня прибутковість Періодичність продажів (закупівель) Середній рівень прогнозованості	Низька прибутковість Періодичність продажів (закупівель) Середній рівень прогнозованості
Z	Висока прибутковість Нерегулярність продажів (закупівель) Низький рівень прогнозованості	Середня прибутковість Нерегулярність продажів (закупівель) Низький рівень прогнозованості	Низька прибутковість Нерегулярність продажів (закупівель) Низький рівень прогнозованості

Джерело: систематизовано автором на основі [37, с. 143]

Таким чином, узагальнення методики ABC/XYZ-аналізу демонструє її універсальність стосовно аналізу збутової діяльності міні-піц, дає можливість її практичного використання в сучасному управлінні. Наочність результатів ABC-, XYZ-аналізу дозволяє використовувати його як аргумент у спілкуванні з керівниками, щоб підштовхнути їх до певних дій, наприклад, до диференціації рівнів обслуговування клієнтів, найбільш рентабельних асортиментних позицій або найбільш вигідних ринків (сегментів діяльності), відповідно до напрямку аналізу.

Не можна не погодитись, що одним з найбільш ефективних методів оцінки результатів збутової діяльності є метод аналізу ефективності продажу і інших показників діяльності підприємства, який здійснюється на підставі накопичених даних управлінського обліку. В процесі аналізу вивчаються кількісні та якісні показники продажу, а також їх динаміка [62].

Показник прибутковості продажу розраховується за формулою (3.2):

$$\Pi = \frac{\Pi p}{B}, \quad (3.2)$$

де Πp - прибуток від продажу сухих сніданків,

B - сукупні витрати на реалізований обсяг сухих сніданків (складаються з собівартості виробництва і додаткових витрат на транспортування, зберігання, страхування тощо) [62].

Прибутковість продажу має певну інформаційну цінність як самостійний загальний показник діяльності. Він показує відносну частку прибутку на грошову одиницю витрат.

Одним із важливих показників ділової активності підприємства є показник оборненості запасів, який розраховується за формулою (3.3):

$$KO = \frac{BP}{3T}, \quad (3.3)$$

де BP - собівартість реалізованих міні-піц за період, що аналізується,

$3T$ - середня вартість сухих сніданків у товарних залишках за період, що аналізується.

Середня вартість міні-піц у залишках визначається як середньоарифметичне значення залишків на початок та кінець відповідного періоду (3.4) [22]:

$$ЗТ = \frac{(ЗТ_0 + ЗТ_1)}{2}, \quad (3.4)$$

де $ЗТ_0$ - вартість міні-піц у залишках на початок періоду,

$ЗТ_1$ - вартість міні-піц у залишках на кінець періоду.

Збільшення оборненості свідчить про більш ефективне розпорядження ресурсами та, як наслідок, зменшення потреби в оборотних коштах для здійснення торгівлі, а зменшення – про погіршення ситуації.

Співвідношення тривалості періоду до коефіцієнту оборненості товарів складає період обороту товарів (середню тривалість зберігання міні-піц на складі) (формула 3.5) [22]:

$$ПО = \frac{T}{КО}, \quad (3.5)$$

де T - тривалість періоду (днів),

$КО$ - коефіцієнт оборненості товарів.

Період обороту товарів є зворотним до показника оборненості і дає змогу кількісно оцінити останній. Цей показник визначає кількість днів, протягом яких повністю оновлюються запаси міні-піц в кафе.

Для комплексної оцінки економічної ефективності продажу міні-піц використовується відносний показник рентабельності продажу, який визначається за формулою (3.6) [53]:

$$P_{пр} = \frac{Пр}{Д}, \quad (3.6)$$

де $Пр$ - прибуток за період,

$Д$ - надходження від продажу міні-піц за період.

Сукупність результатів наведених вище показників збутової діяльності кафе «Маріо» дозволяє визначити її ефективність, виходячи з конкретних

цифрових даних, а також зробити висновки щодо доцільності втручання в процес збутової політики або дотримання існуючого курсу (рис 3.1).

Проте, варто відзначити, що існуючі методи визначення ефективності збутової політики потребують постійного вдосконалення. Тому в контексті

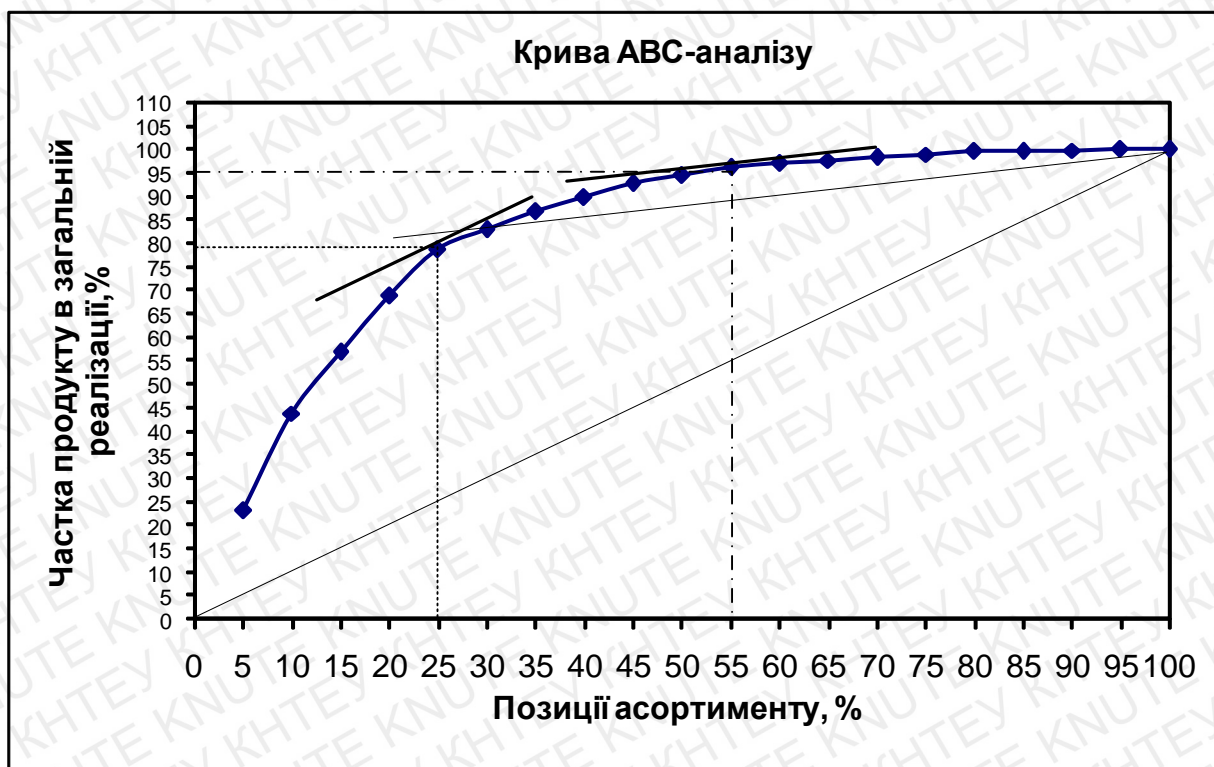


Рис.3.1 Розподіл множини на групи А, В, С за допомогою дотичної до кривої ABC – аналізу

Джерело: побудовано автором

даного питання доцільно розглянути методи оцінки ефективності заходів зі стимулювання збутової діяльності кафе «Маріо», які сьогодні стали одним з найбільш цікавих аспектів дослідження для спеціалістів у сфері логістики, маркетингу, активного продажу та менеджменту.

3.2. Економічне обґрунтування доцільності

Ціни на продукцію укладаються з потенційними покупцями з урахуванням тих чи інших умов конкретних угод, а також інших факторів, що впливають на ціну і визначають у кінцевому підсумку чистий прибуток від продажу продукції кафе.

Основними умовами комерційних угод, що впливають на можливість корегування цін на продукцію, є:

- повнота асортименту виробів, що пропонується визначеному замовникові, кількість, вид пакування;
- умови платежу;
- форма товароруку та базисні умови поставки продукції;
- порядок, маршрут, термін та обсяги поставки продукції;
- форми страхування комерційного ризику;
- відповідальність сторін та порядок розглядання спорів тощо.

Найбільш популярною на сьогодні методикою оцінювання ефективності комерційної угоди, яка використовується і в кафе «Маріо», є визначення окремих показників у такій послідовності [32]:

- 1) визначається рівень відпускної ціни (при прямих зв'язках з замовниками) чи оптової ціни одиниці продукції;
- 2) визначається загальна сума матеріальних та прирівняних до них витрат;
- 3) визначається сума витрат на оплату праці, які належать до витрат за угодою;
- 4) визначається сума обов'язкових платежів за угодою, які належать до витрат обігу;
- 5) визначається сума податку на додану вартість, яку покупець сплачує за угодою;
- 6) визначається сума обов'язкових платежів за угодою, яка сплачується з прибутку підприємства ресторанного господарства;
- 7) визначається сума чистого прибутку (номінального), отриманого підприємством ресторанного господарства в результаті укладання угоди;
- 8) сума номінального чистого прибутку коригується (за необхідності) на розмір втраченого доходу внаслідок інфляції та вираховується реальний її розмір;

9) визначаються показники рентабельності підприємства за угодою — рентабельність витрат обігу, рентабельність обороту із закупівлі товарів та рентабельність обороту з реалізації.

Оцінка ефективності комерційних угод за цією методикою має значні переваги перед емпіричним підходом, який часто використовується в комерційній практиці. Враховуються основні елементи, що визначають ціну продажу товару, — матеріальні і прирівняні до них витрати; витрати на оплату праці, що входять до складу витрат обігу; сума обов'язкових платежів та сума чистого прибутку, який залишається у розпорядженні кафе [22].

Нижче наведено приклад оцінювання ефективності двох комерційних угод кафе «Маріо» щодо продажу за різними цінами міні-піц у дрібній вакуум-упаковці (300 г) двом покупцям у 2018 році з метою їх порівняння та вибору кращого варіанту.

Угода А – на продаж партії міні-піц бізнес-центру «Форум»:

- собівартість виробництва одиниці продукції— 12 грн.;
- прогноз середньої роздрібною ціни продажу — 15 грн.;
- прогноз обсягу продажу за середньою роздрібною ціною — 200 упаковок за місяць;
- відстань перевезення сировини – 10 км;
- тариф на перевезення – 2 грн. / 1 км ;
- знижки при перевезенні – 30% при масі вантажу до 50 кг;
- витрати на розміщення POS-матеріалів в бізнес-центрі «Форум»— 40 грн;
- витрати на збірку стендера для рекламних матеріалів – 30 грн.
(стендер у розібраному вигляді постачається разом з партією продукції).

Угода Б — на продаж міні-піц в бізнес-центр «Леонардо»:

- собівартість виробництва одиниці продукції — 13 грн.;
- прогноз середньої роздрібною ціни продажу — 17 грн.;
- прогноз обсягу продажу за середньою роздрібною ціною — 190 упаковок за місяць;

- відстань перевезення сировини – 8 км;
- тариф на перевезення – 2 грн. / 1 км;
- знижки при перевезенні – 45% при масі вантажу до 50кг;
- витрати на проведення дегустацій піци – 275 грн. щомісяця;
- витрати на розміщення POS-матеріалів в бізнес-центрі «Леонардо» – 20 грн;
- час між закупівлею і реалізацією партії – 6 днів.

Спершу оцінимо значення чистого прибутку за кожною з угод, що залишатиметься в розпорядженні підприємства ресторанного господарства.

Розмір чистого прибутку, що відображається бухгалтерським звітом, можна визначити за формулою:

$$ЧП = (Ц_p - C) \times K - V_z - V_p - ОП, \quad (3.7)$$

де ЧП – чистий прибуток від реалізації міні-піц;

C_p – ціна реалізації одиниці продукції;

C – собівартість одиниці продукції;

K – кількість (обсяг) партії;

V_z – сума витрат, пов'язаних із закупівлею сировини;

V_p – сума витрат, пов'язаних з реалізацією продукції [62].

Сума витрат, пов'язаних із закупівлею сировини, визначається за формулою:

$$V_z = ТВ = T \times \text{Відст} \times \text{Зн}(\%), \quad (3.8)$$

Де ТВ – транспортні витрати;

T – тариф на перевезення сировини, грн./км;

Відст – відстань перевезення сировини, км;

Зн – розмір знижки при перевезенні, % [22].

Для угоди А:

$$V_z = 2 \times 120 \times \frac{30}{100} = 80 \text{ грн.}$$

Для угоди Б:

$$V_z = 2 \times 78 \times \frac{45}{100} = 70 \text{ грн.}$$

Сума витрат, пов'язаних з реалізацією, визначається за формулою:

$$V_p = V_{\text{POS}} + V_{\text{ip}}, \quad (3.9)$$

Де V_{POS} – витрати на розміщення POS- матеріалів (у розрахунку на партію продукції), грн.;

V_{ip} – інші витрати на рекламу та заходи мерчандайзингу в бізнес-центрах (в розрахунку на партію продукції), грн [22].

Для угоди А:

$$V_p = 40 + 30 = 70 \text{ грн.}$$

Для угоди Б:

$$V_p = 20 + \frac{275}{5} = 75 \text{ грн.}$$

5 – частота завезення міні-піц в бізнес-центр щомісяця, разів (30/6).

ОП – сума обов'язкових платежів (податків, зборів, мита), сплачених підприємством за угодою (в нашому випадку вона включатиме суму ПДВ і податку на прибуток).

Для угоди А:

$$\text{ПДВ} = (15 - 12) \times 200 \times \frac{20}{100} = 120 \text{ грн.}$$

Сума податку на прибуток ($\Pi_{\text{пр}}$) (при ставці 21%) складе:

$$\dot{I}_{\text{пр}} = ((15 - 12) \times 200 - 80 - 70 - 120) \times \frac{21}{100} = 99 \text{ грн.}$$

$$\text{ОП} = 120 + 99 = 219 \text{ грн.}$$

$$\text{ЧП} = (15 - 12) \times 200 - 80 - 70 - 219 = 231 \text{ грн.}$$

Для угоди Б:

$$\text{ПДВ} = (17 - 13) \times 190 \times \frac{20}{100} = 152 \text{ грн.}$$

Сума податку на прибуток ($\Pi_{\text{пр}}$) складе:

$$\dot{I}_{\text{пр}} = ((17 - 13) \times 190 - 70 - 75 - 152) \times \frac{21}{100} = 139 \text{ грн.}$$

$$\text{ОП} = 152 + 139 = 291 \text{ грн.}$$

$$\text{ЧП} = (17 - 13) \times 190 - 75 - 70 - 291 = 324 \text{ грн.}$$

Для оцінки ефективності комерційних угод щодо продажу міні-піц за різними цінами використаємо також показники рентабельності витрат обігу, рентабельності собівартості та рентабельності обороту по реалізації.

Рентабельність витрат визначається за формулою:

$$P_{\text{во}} = \frac{\text{ЧП} \times 100}{\text{ВО}}, \quad (3.10)$$

де $P_{\text{во}}$ – рентабельність витрат;

ВО – сума витрат, яка включає в себе витрати, пов'язані з закупівлею, реалізацією, а також суму обов'язкових платежів [22].

Для угоди А:

$$P_{\text{во}} = \frac{231 \times 100}{80 + 70 + 219} = 62,60\%$$

Для угоди Б:

$$P_{\text{во}} = \frac{324 \times 100}{70 + 75 + 291} = 74,31\%$$

Рентабельність собівартості (P_c) визначається за формулою [22]:

$$P_c = \frac{\text{ЧП} \times 100}{C \times K}. \quad (3.11)$$

Для угоди А:

$$D_c = \frac{231 \times 100}{12 \times 200} = 9,63\% .$$

Для угоди Б:

$$D_c = \frac{324 \times 100}{13 \times 190} = 13,12\% .$$

Рентабельність обороту з реалізації ($P_{\text{ор}}$) визначається за формулою [22]:

$$P_{\text{ор}} = \frac{\text{ЧП} \times 100}{\text{Ц}_p \times K}. \quad (3.12)$$

Для угоди А:

$$P_{\text{ор}} = \frac{231 \times 100}{15 \times 200} = 7,70\% .$$

Для угоди Б:

$$P_{\text{ор}} = \frac{324 \times 100}{17 \times 190} = 10,03\% .$$

Таким чином, у ході розрахунків ми отримали наступні результати (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Результати оцінки ефективності комерційних угод щодо продажу міні-піц за різними цінами

Показник	Угода А	Угода Б
Реальний чистий прибуток від реалізації партії міні-піц, грн.	231	324
Рентабельність витрат	62,60	74,31
Рентабельність собівартості	9,63	13,12
Рентабельність обороту з реалізації	7,70	10,03

Таким чином, угода на продаж каші за ціною 17 грн. (угода Б) бізнес-центру «Леонардо» є більш вигідною з точки зору рентабельності реалізації, за всіма показниками вона перевершує угоду А – на продаж міні-піц бізнес-центру «Форум» (за ціною 15 грн.), незважаючи на те, що в натуральному вираженні обсяги реалізації в останніх є вищими.

Отже, без перебільшення можна ствердити, що оцінювання економічної ефективності комерційних угод є одним з найбільш важливих напрямів в удосконаленні управління цінами на на продаж міні-піц кафе «Маріо». Воно, крім усього, дає змогу підприємству ресторанного господарства змодельовати і спрогнозувати економічні й фінансові результати від здійснення того чи іншого зв'язку і є специфічним орієнтиром для вибору більш оптимальних умов при укладанні угод, зокрема щодо встановлення цін на продукцію.

Слід зазначити, що кафе «Маріо» реалізує готову продукцію підприємствам, що використовують її для подальшого продажу, та безпосередньо мережам роздрібної торгівлі.

У рамках логістики розглядається проблема цивілізованого, економічно виправданого посередництва. У загальному вигляді послуги посередника є

затребуваними, якщо їх вартість нижче власних витрат на виконання аналогічних робіт, пропонувані посередником. Таким чином, питання про те, кому потрібно виконувати різні функції каналу розподілу, - це питання відносної ефективності.

З появою можливості більш результативно виконувати функції канал перебудовується [16].

Однак під час формування логістичних каналів необхідно пам'ятати, що залучення посередників, як правило, подовжує логістичні ланцюги.

Збутова, або розподільча, логістика насамперед ґрунтується на виборі раціонального способу відвантаження готової продукції на адресу споживачів.

Існують три головні дистрибутивні канали розподілу продукції:

- прямий, ешелований (побічний), коли підприємство-виробник має контакти з посередниками-оптовиками,
- гнучкий, коли виробник час від часу користується прямим та ешелованим каналами переміщення товару [24, с.120].

Критерієм ефективності вибору прямого чи побічного каналів розподілу є розмір прибутку (m), який підприємство отримуватиме при реалізації своєї продукції [29]:

$$m = [Z(1-j) - (S - U_i)]Q \quad (3.13)$$

де Z — відпускна ціна продукції, грн. за одиницю;

S — собівартість виробництва одиниці продукції, грн.;

j — знижка з відпускної ціни одиниці продукції, часток одиниці;

U_i — затрати по збуту при i -тому способі. Такі затрати встановлюються за формулою [29]:

$$U_i = T_i + \frac{L_i}{Q_i} \quad (3.13)$$

де T_i — транспортні витрати при i -тому способі збуту, грн.;

L_i — втрати при імобілізації зворотного капіталу на створення запасів виготовленої продукції. Цей показник, у свою чергу можна розрахувати так [29]:

$$L_i = \frac{(C_{\text{зв}} + C_{\text{зв}_i}) \Delta S}{2 \cdot 100}, \quad (3.14)$$

де $Z_{поч}$, $Z_{кін}$ — запаси виготовленої продукції на початок і кінець планового періоду при i -ому способі збуту, т;

B — процентна ставка по кредитах банку;

S — собівартість одиниці продукції, грн.;

Q — обсяг збуту продукції, т, шт.

Найбільш виправданим в умовах кафе «Маріо» буде використання прямого каналу розподілу в мережі роздрібною торгівлі (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок ефективності вибору прямого чи опосередкованого каналів розподілу продукції кафе «Маріо»

Назва показника	Значення показника при збуті	
	Бізнес-центри	В мережі роздрібною торгівлі
Втрати при іммобілізації зворотного капіталу на створення запасів виготовленої продукції, грн	$= \frac{(20 + 19) * 0,17 * 1900}{2 * 100} = 63$	$= \frac{(20 + 19) * 0,17 * 1900}{2 * 100} = 63$
Собівартість виробництва одиниці продукції, грн./ 1 од. прод	19,00	19500
Знижка з відпускної ціни одиниці продукції, %	5	0
Затрати по збуту при i -тому способі, грн./ 1	$= 380 + \frac{63}{1} = 443$	$= 171 + \frac{63}{1} = 234$
Критерій ефективності вибору залежно від каналів розподілу	$= [2100 * (1 - 5) - (19,00 - 442,99)] = 538$	$= [2400 * (1 - 0) - (19,00 - 233,99)] = 734$

Це пов'язано з тим, що замовниками продукції, що виготовляються в кафе «Маріо», є переважно бізнес-центри і оптові підприємства.

Разом з тим, важливими показниками логістики збуту, за якими слід оцінювати її ефективність на підприємстві, мають бути [13, с. 206-208]:

- розмір прибутку від реалізації готової продукції;
- витрати часу й коштів на здійснення збуту продукції кафе;
- допустимі й фактичні втрати матеріальних ресурсів у дистрибутивних каналах;
- штрафи, сплачені транспорту і споживачам за порушення договірних зобов'язань у процесі дистрибуції продукції, а також одержані від інших

учасників логістичного ланцюга за невиконання своїх обов'язків перед постачальником.

На нашу думку, потрібна більш ефективна організація діючих каналів збуту та розширення кола споживачів підприємства, шляхом пошуку та налагодження нових господарських зв'язків. Вдосконалення логістичних каналів збуту міні-піц виготовлених в кафе дозволить збільшити прибутки підприємства ресторанного господарства від реалізації готової продукції та підвищити позитивний імідж кафе «Маріо».

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки і пропозиції:

1. У першому розділі було визначено, що логістика збуту будь-якого підприємстваресторанного господарства, незалежно від сфери його діяльності або форми власності – це дуже складний та відповідальний процес, який ніколи не буде успішним за умови невтручання в його перебіг. Сучасні умови жорсткої конкуренції на більшості ринків товарів та послуг змушують їх учасників постійно вдосконалювати різні аспекти збутової політики, виходячи з цілей господарської діяльності – змінювати канали розподілу продукції, виходити на нові рівні між ринкових відносин тощо.

2. Діяльність ресторанного бізнесу має свою специфіку, обумовлену його характерними рисами, такими як обмеженість фінансових, управлінських ресурсів, досвіду та можливостей технологічного трансферу, нестача технічних навичок для перейняття технологій та домінування короткострокових цілей. Сучасне управління розвитком ресторанного підприємства є розвитком і продовженням класичного підходу. Це проявляється у тому, що не підлягає зміні парадигма, яка лежить в основі класичного і багатоаспектного формування стратегії – активної обопільної взаємодії організації та її оточення. Формування стратегії діяльності підприємства ресторанного бізнесу здійснюється на тривалу перспективу, яка дає можливість своєчасно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища.

3. Провівши операційний аналіз діяльності кафе «Маріо», до його сильних сторін можна віднести наступні: компетентність керівників, налагоджена система заробітної плати, ефективні методи добору та підвищення кваліфікації, молодий і перспективний колектив, сприятливий внутрішній клімат в колективі, спільність в цінностях, що розділяються всіма членами колективу; слабкі сторони: недостатній рівень кваліфікації персоналу, недорозвиненість системи нематеріальних винагород, недостатнє використання наявних засобів покращення організаційної культури. Аналіз основних показників фінансового

стану та рентабельності використання ресурсів кафе свідчить про поступове збільшення загальної ефективності його роботи впродовж останніх 3-х років. Зростання ефективності використання трудових ресурсів мало в своїй основі позитивний характер, оскільки рівень продуктивності праці та рентабельності використання витрат на оплату праці регулювалися виключно за рахунок зміни чисельності персоналу кафе.

5. Проаналізовано основні особливості формування операційної стратегії «Маріо» та показники її ефективності. У 2018 році порівняно з 2017 -м роком обсяги доходів збільшилися на 921 тис.грн (+19,6%), а за 2018-2018 рр. – зросли на 1336 тис.грн (+23,8%). Обсяг прибутку зріс за 2017-2018 роки на 245 тис.грн або на 108,3 %, а за 2018-2018 рр. – на 369 тис.грн (+78,2%). В цілому за 2017-2018 роки можна було спостерігати зростання обсягів витрат кафе. Так, витрати за цей період зросли на 599 тис.грн (+12,9%). У 2018 році відбулося подальше зростання обсягу витрат на 863 тис.грн. або на 16,5%. Аналізуючи динаміку собівартості реалізованої продукції закладу зазначимо, що у 2017 році вона складала 4291 тис.грн., у 2018 році собівартість складала 5078 тис.грн, а у 2018 році - 5953 тис.грн. Упродовж всього періоду з 2017 по 2018 роки кафе отримував прибуток, значення якого поступово зростало.

В цілому впродовж 2018-2018 рр. обсяги поставок сировини, матеріалів на підприємство ресторанного господарства зросли у вартісному еквіваленті на 616 тис.грн, або на 17,6 %. Негативна динаміка вартісних обсягів поставок спостерігалась по таким постачальникам як ТОВ «Торговий дім «Асканія Трейд»».

6. Проведене дослідження основних особливостей впливу чинників на формування операційної стратегії кафе «Маріо» дозволяє зробити висновки стосовно відносно низьку стратегічну позицію кафе на ринку ресторанних послуг. Внаслідок цього виникає неадекватність реакції системи управління на вимогу зовнішнього середовища. Положення посилюється втратою гнучкості в взаємовідносинах робітників апарату управління із-за застосування формальних правил і процедур. В результаті ускладнюється і уповільнюється передача

інформації, що не може не відбиватися на швидкості і своєчасності прийняття управлінських рішень. Варто вказати на те, що необхідність погодження дій різних функціональних служб різко збільшує обсяг роботи керівника організації і його заступників, тобто, вищого ешелону управління. Виходячи з проведеного PEST – аналізу можемо говорити про вкрай негативний вплив політичних та макроекономічних факторів на рівень розвитку стратегічного потенціалу кафе. Подолання цього впливу можливе за рахунок пошуку нових способів розширення асортименту шляхом впровадження економ-меню, імпортозаміни ряду сировинних та витратних матеріалів, тощо. Дослідження відповідно до методики SPACE-аналізу дозволяє зробити висновки про те, що на сьогодні підприємство обрало консервативну операційну стратегію. Вона характеризується відсутністю у підприємства заходів щодо активізації його просування на ринку ресторанних послуг, напрямків удосконалення операційних процесів.

7. У третьому розділі визначено напрямки удосконалення управління дистрибуцією послуг кафе «Маріо» за рахунок впровадження нової моделі ABC-аналізу. Розробка операційної стратегії розвитку на засадах нової моделі передбачає перегляд політики кафе

8. На нашу думку, потрібна більш ефективна організація діючих каналів збуту та розширення кола споживачів підприємства, шляхом пошуку та налагодження нових господарських зв'язків. Вдосконалення логістичних каналів збуту міні-піц виготовлених в кафе дозволить збільшити прибутки підприємства ресторанного господарства від реалізації готової продукції та підвищити позитивний імідж кафе «Маріо».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белошапка В.А., та ін. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорный. - К.: Абсолют-В, 2010. – 492 с.
2. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу ресторану / О. В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Частина II: зб. наук. пр. - Вип. 4 (40). - 2011. - С. 20-28.
3. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент / І.О. Бланк. - К.: Діана, 2010. - 408 с.
4. Бугас Н. В. Маркетингова стратегія просування / Н. В. Бугас // Ефективна економіка, 2017. - №1. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3498>
5. Виноградська А.М. Технологія ресторанного господарства / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
6. Виханський О.С. Стратегічне управління: навч. посіб / О.С. Виханський. - Харків.: Поліграф, 2012. - 332 с.
7. Власова Н.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова. – Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.
8. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С. П. Грабовенська. / 2017 – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>
9. Гринів Л.В. Концептуальні засади формування стратегії ресторану ресторанного бізнесу / Л.В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління, 2012. – №8. – С. 42-45.
10. Довгаль Н. С. Стратегічний потенціал ресторану: теоретичні основи / Н. С. Довгаль // Науково-технічна інформація. - 2010. - № 1. - с. 42-45.

11. Дойль П. Менеджмент: стратегія та тактика (переклад з англ) / П. Дойль. - К.: Заня, 2013. - 521 с.
12. Дмитрук М.В. Стратегічне управління: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М.В. Дмитрук // Маркетинг и реклама - 2011. - №5-6. с. 32-37.
13. Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Навч. посіб. 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
14. Економіка ресторану: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, пере-роб. та доп. - К. : КНЕУ, 2010. - 528 с.
15. Єгоров П. В., та ін. Управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу / П. В. Єгоров, Е. І. Карпова. - Донець: Лебідь, 2012. - 324 с.
16. Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки.//О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.
17. Захарченко В. И. Развитие искусства продвижения в Украине: наука, технология, практика : [монография] / В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева. - Одесса : Фаворит, 2011. - 598 с.
18. Иванов Ю.Б., та ін. Конкурентні переваги ресторану: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Иванов, П.А. Орлов, О.Ю. Иванова. - Х.: ВД «ИНЖЕК»,2010.-352 с.
19. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Дацій – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.
20. Каплан Р. С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Р. Каплан, Д. Нортон: [пер. з англ.] - 2-е изд., испр. і доп. - К. : Альтер-Прес, 2012.- 320 с.

21. Карминский А.М., Олень Н.И. Методологические и практические основы построения ресторанного бизнеса. - Х. : Науч.издат, 2012. - 422 с.
22. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Текст] /Кириченко О.А.Навчальний посібник.-К.:Знання-Прес, 2010.-384 с.
23. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. - Львів : Кін-патрі ЛТД, 2011. - 264 с.
24. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю ресторану: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2018. - №13. – С. 518-524
25. Кононенко Т.П., та ін. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України / Т.П. Кононенко, Н.В. Полстяна, В.І. Федак // Вісник ХДУХТ, 2018. - №1. – С. 305-312
26. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 2010. - 152 с.
27. Лапін Є.В. Економічний потенціал ресторану: монографія / Є.В. Лапін. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2012.-с. 14-17.
28. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для ресторанних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник, 2012. – №102. – С. 499-503.
29. Ліпєц Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на ресторанах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] / Ю.А. Ліпєц // Проблеми науки. – 2010. - №6. -с.55-58.
30. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М. В. Михайлова // Бізнес-Інформ: Економіка торгівлі та послуг, 2013. - №12. – С. 34-42
31. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., переробл. і доповн. -Львів: Магнолія плюс, 2017. - 392 с.

32. Новиков В.С. Тенденции развития ресторанной отрасли / В.С. Новиков // Товары и рынки, 2014. - №8. – С.52-59
33. Нападовська О.Г. Управлінський аналіз стратегічного потенціалу ресторану. / О.Г.Нападовська. – К. : КНТЕУ, 2011. – 228с.
34. Охріменко А.Г. та ін. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М.Г. Бойко, А.Г. Охріменко, А.М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2016. - №13. – С. 63-71
35. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії / Навч. посіб. для вищ. навч. закл / Г.Т.П'ятницька, Н.О.П'ятницька. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 250 с.
36. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2013. – 465 с.
37. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ / Майкл Е. Портер. - К.: Основи, 2014. - 390 с.
38. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз: теорія, методологія, практика: моногр. / І.М. Парасій-Вергуненко. - К.: КНЕУ, 2011. - 360 с.
39. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2018. - №10. – Ч1. – С. 32-35
40. Полстяна Н.В. Деякі аспекти стимулювання збуту продукції та послуг у ресторанному господарстві / Полстяна Н.В. // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі». - 2017, м. Харків. - Ч.1. - С.269-270.
41. Пробоїв О.А. Формування та нарощування стратегії підприємств інструментами фінансового інжинірингу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка ресторану (переробна промисловість)» / О.А. Пробоїв. - Донецьк, 2011. - 21 с.

42. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії ресторану / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №7. – С. 133-136
43. Сімонова В.С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» / В.С. Сімонова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №5. – С. 117-120
44. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: перевод с англ на рус. – Харьков.: Полиграф. - 2010. - 576 с.
45. Фарзам Даніалі. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України / Фарзам Даніалі // Економіка промисловості, 2012. - №3-4. – С. 36-45
46. Фера-Клемонца О.Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності / О.Ю. Фера-Клемонца // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2016. – № 10. – С. 128–131.
47. Хрущ Н.А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. – 2010. - №8. – С. 45-48
48. Чорненька Н. В. Розвиток ресторанного бізнесу: проблеми та перспективи: монографія / Н.В Чорненька.-К.: Заня, 2012.- 331 с.
49. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2018. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.
50. Шамара І.М. Управление ресторанным бизнесом / І.М. Шамара // Вісник харківського національного університету імені В. Н. КАРАЗІНА, 2013. - №42. – С. 151-159
51. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2011. - 232 с.

52. Шершньова З.Є., та ін. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни, 3-тє видання / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. - К.: КНЕУ, 2013. - 232 с.

53. Шумкова О. В. Особливості збутової діяльності ресторану та виявлення проблемних аспектів / О. В. Шумкова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Фінанси і кредит, 2013. – № 2. – С. 121–127.

54. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на ринки / В. Г Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. - 2016. - № 4. - С. 502.

55. Ansoff I. The Nodding to the Thresholder Strategy / I. Ansoff. - NY.: Chamber, 2011. - 416 pp.

56. Kotler F. Marketing management. – New-York.: Publicity, 2013. - 896 p.

57. Porras J., and oth. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology - 42. - 2011. - P. 51-78.