

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЇ КАФЕ-БАРУ «PEOPLE»,
М. ХАРКІВ**

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

Грідіної
Марини Сергіївни

підпис студента

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Ткачук Тетяна
Михайлівна

підпис керівника

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

Ведмідь Надія
Іванівна

підпис гаранта

Київ 2019

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах розвитку ринкових відносин в Україні, для яких актуальним є збільшення потреб та вимогливість споживачів, конкурентна боротьба на ринку ресторанних послуг продовжує загострюватись. Особливої ваги набуває питання формування продуктової стратегії підприємства ресторанного бізнесу. Умовою ефективного функціонування підприємства стає розробка продуктової стратегії, яка визначає напрямок і характер його розвитку на ринку.

Формування продуктової стратегії – це один з інструментів підтримки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства. Саме продукція ресторану є його візитною карткою, яка дозволяє позиціонувати його серед інших. Формування продуктової стратегії передбачає забезпечення підприємства необхідним обсягом інформації про конкурентів, потреби споживачів тощо. Отже, досить важливе значення у діяльності підприємства мають інформаційні ресурси і комунікації, їх формування та використання для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо формування продуктової стратегії.

Аналіз останніх наукових публікацій дозволив зробити висновок щодо актуальності досліджень формування продуктивних стратегій підприємств ресторанного господарства в Україні та світі. Вивченню зазначеного питання присвячено праці провідних зарубіжних та українських вчених, таких як Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., Антонюк І.О., П'ятницька Н.О., П'ятницька Г.Т., Аветисова А.О., Виноградської А.М., Ганзи І., Грабовенської С.П., Комеліної О.В., Гаманко Р.С., Котлера Ф., Вонги В., Сондерса Дж., Армстронга Г., Крахмальова Н. А., Ониськова В. О., Пана Л. В., Абрамовича О.К., Питуляка Н.С., Примака Т. О., Спільника І.В., Чорненської Н. В. та ін.

Метою роботи є дослідження теоретичних засад формування і реалізації продуктових стратегій та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Досягнення мети роботи передбачає вирішення таких **завдань**:

- визначити генезис продуктових стратегій в контексті сучасної парадигми управління у сфері ресторанного господарства;
- розглянути класифікацію та інструментарій вибору стратегій розвитку підприємства у ресторанному бізнесі;
- дослідити методичні підходи до оцінювання продуктових стратегій підприємств ресторанного господарства;
- здійснити моніторинг та аналіз діяльності підприємства ресторанного бізнесу;
- визначити конкурентоспроможні чинники впливу на формування продуктового портфелю суб'єкта ресторанного бізнесу;
- здійснити оцінку ефективності діючих продуктових стратегій кафе-бару;
- навести визначення впливу чинників на формування та розвиток продуктових стратегій підприємства у сфері ресторанного господарства;
- обґрунтувати формування інноваційного продуктового портфелю кафе-бару;
- обґрунтувати програму заходів з реалізації продуктових стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес формування і реалізації продуктових стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження теоретичні, методологічні та практичні засади розробки та реалізації продуктових стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу.

Методи дослідження базуються на використанні методів індукції, дедукції, аналізу та синтезу. Також були застосовані методи експертних оцінок, економіко-статистичні методи.

Інформаційне забезпечення роботи. В процесі виконання роботи було використано монографії, підручники та джерела Інтернет.

В процесі оцінки практичних аспектів управлінської діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати опитування керівництва ресторанного підприємства.

Практичне значення проведеного дослідження. Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму продуктових стратегій на підприємствах ресторанного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Інноваційний потенціал формування продуктових стратегій у ресторанному бізнесі» у збірнику наукових праць КНТЕУ, 2019. – с. 239-244 (Додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 94 сторінки, з яких основний текст викладено на 68 сторінках. Список використаних джерел налічує 52 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Генезис продуктових стратегій в контексті сучасної парадигми управління у сфері ресторанного господарства

Ресторанне господарство - це сфера людської діяльності, що в останні роки стрімко розвивається. У всьому цивілізованому світі воно є одним із найбільш розповсюджених видів малого бізнесу, тому між закладами та підприємствами постійно точиться боротьба за оптимальне позиціонування на ринку та найбільш перспективні його сегменти; за пошук нових та утримання постійних клієнтів [1, с. 17].

Експерти вважають, що український ресторанний бізнес розвивається дуже динамічно: збільшується загальна кількість ресторанів та інших підприємств ресторанного господарства; поліпшується їх зовнішній вигляд і асортимент пропонованих страв і напоїв.

Недоліком розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні є швидке їх будівництво, особливо, приурочених до великих подій загальноукраїнського формату. Під час будівництва підприємці не враховують розташування підприємств ресторанного бізнесу, розвиток інфраструктури міст, розвиток транспортної мережі, адресну спрямованість на потенційного споживача, відразу ж пропонується висока вартість послуги ресторанного господарства. В цілому це призвело до того, що зараз такі підприємства поступово стають не конкурентоздатними і мають значні збитки, також і внаслідок невисокого заповнення потенційними споживачами послуг [2, с. 29].

У більшості випадків підприємства ресторанного господарства, працюють на фундаменті збанкрутілих або перепроданих закладів, за старими технологіями, в деяких випадках на застарілому обладнанні, в

більшості випадків використовується екологічно небезпечна сировина, (що диктується економією витрат виробництва і обслуговування), зустрічаються випадки порушення вимог щодо дотримання технології процесів виробництва страв.

Незадовільною залишається система підготовки та перепідготовки кадрів спеціалістів і фахівців сфери обслуговування. Всі ці чинники вплинули на зменшення конкурентоздатності підприємств ресторанного бізнесу в Україні.

На сьогоднішній день для здійснення успішної діяльності на ринку, у тому числі - ресторанних послуг, необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення по продукту є головними у рамках загальної маркетингової стратегії підприємств ресторанного бізнесу.

Проблеми організаційного розвитку ресторанного господарства пов'язані зі своєчасністю ідентифікації складових продуктового портфеля, що користуються високим, середнім та низьким рівнями попиту, а також прогнозуванням зміни даних рівнів. Продуктова стратегія розглядається у вітчизняній літературі в контексті формування стратегії розвитку ресторанного господарства. Для більш повного і глибокого розкриття змісту продуктової стратегії доцільно систематизуємо численні трактування даного поняття сучасними науковцями у (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Трактування поняття « продуктова стратегія»
сучасними науковцями**

Визначення поняття	Автор, джерело
Систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захист від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.	М.Г. Саєнко [46, с. 8]

Продовження табл. 1.1

Специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей.	З.Є. Шершньова [54, с. 145]
Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [1, с. 28]
Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми.	Н.В. Куденко [23, с. 78]
Визначення основних довгострокових цілей разом з відповідним планом дій та розподілом ресурсів для їх досягнення.	А. Чандлер [55, с. 45]
Констатація того, які плани має підприємство і як воно збирається їх досягти; це також констатація наміру, що визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаних з довгостроковим розподілом ресурсів підприємства, із гнучкою відповідністю цих ресурсів і здібностей особливостям зовнішнього оточення.	В.Д. Савченко, М.І. Байдик, Р.М. Шелудько [45, с. 64]
Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів.	П.Г. Клівець [18, с. 17]
Форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей.	О.Д. Гудзинський [11, с. 25]
Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.	І.А. Ігнат'єва [13, с. 57]
Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до її цілей.	О.С. Віханський [7, с. 49]
Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності: правила, використовувані при оцінці результатів діяльності фірми в сьогоденні й у перспективі; правила, за якими складаються відносини фірми з її зовнішнім середовищем, що визначають які види продукції та технології вона розроблятиме, куди і кому збувати свої вироби, яким чином домагатися переваги над конкурентами (продуктово-ринкова стратегія або стратегія бізнесу); правила, за якими встановлюються відносини і процедури усередині організації (організаційна концепція); правила, за якими фірма веде свою повсякденну діяльність (основні оперативні прийоми).	І. Ансофф [2, с. 97]

Джерело: систематизовано авторами.

Таким чином, здійснивши аналіз таблиці 1.1, визначено, що продуктова стратегія - це розробка напрямів оптимізації продуктового ряду і визначення асортименту продукції, найбільш бажаного для успішної роботи на ринку і який забезпечує ефективність діяльності ресторанного бізнесу в цілому.

Структура асортименту запропонованих на ринок ресторанных продуктів повинна регулярно піддаватися аналізу з ціллю визначення, які продукти на якій стадії свого життєвого циклу знаходяться.

Процес розробки продуктових стратегій передбачає не лише формування перспективних напрямів діяльності ресторанного бізнесу, а й можливі альтернативні стратегічні рішення ефективного використання обраних портфельних стратегій. Це здійснюється шляхом вивчення показників збуту окремих послуг, частки ринку, яку займає кожна з них, величини витрат і рівня рентабельності.

Продуктова стратегія розробляється на перспективу і передбачає вирішення принципових завдань, пов'язаних з: оптимізацією структури пропонуванних продуктів взагалі, в тому числі і з точки зору їх належності до різних стадіях життєвого циклу; розробкою і впровадженням на ринок продуктів-новинок.

Таким чином, функціонування та розвиток підприємства ресторанного господарства залежить від прийняття ефективних управлінських рішень по формуванню конкурентоспроможного продуктового портфеля для досягнення стійких переваг на ринку, що і є основною метою продуктової стратегії [4, с. 59].

Продуктовий портфель підприємства ресторанного господарства представляє собою комплекс ресторанных продуктів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу та задовольняють різні потреби споживачів відповідно до профілю діяльності ресторанного підприємства.

Тобто портфель формується на основі структурно-ціннісного підходу, що підтверджено науковцями [5, с. 106], адже сам ресторанный продукт

розглядається як сукупність послуг, об'єднаних пропозицією для підсилення вигод та цінностей, набуття нових властивостей, відмінних від властивостей кожної окремої послуги.

Різноманітність продуктів у межах продуктового портфелю визначає потенціал ресторанного господарства через можливості по формуванню нових «ліній співпраці». Відповідно структура ресторанного портфелю знаходиться у прямій залежності від виробничих і ринкових чинників (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Чинники впливу на вибір продуктової стратегії підприємства ресторанного господарства

Джерело: побудовано авторами.

Під час здійснення вибору та реалізації продуктової стратегії необхідно враховувати і адміністративні проблеми, які характеризуються рівнем

комунікаційної взаємодії між учасниками процесу управління та ступенем самостійності керівників при прийнятті управлінських рішень.

Таким чином, продуктова стратегія підприємства ресторанного господарства передбачає вибір базових пропозицій за напрямками діяльності та вибудовування навколо них комплексу заходів підтримки з урахуванням сучасного стану ринку.

Управління продуктовою стратегією є першочерговим завданням для підприємств ресторанного бізнесу, оскільки саме за рахунок пропонування конкурентоспроможних ресторанних продуктів розширюється ринкова частка підприємства, забезпечується його виживання, закладаються основи його ділової репутації, що, як наслідок, створює передумови для зміцнення ресторанного ринку в межах регіону та країни.

1.2. Типологія продуктивних стратегій

Наявність продуктивних стратегій визначає виробничо - управлінську структуру підприємства ресторанного господарства, його переваги та недоліки.

Вибір продуктової стратегії на підприємстві ресторанного бізнесу залежить, насамперед, від мети його діяльності.

Розглянемо базові продуктивні стратегії, які використовують підприємства ресторанного бізнесу у своїй діяльності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Базові продуктивні стратегії підприємства ресторанного бізнесу

Стратегія	Переваги і недоліки
Стратегія концентрації («стратегічного фокусування»)	<ol style="list-style-type: none"> 1. високий ступень спеціалізації та професіоналізації діяльності; можливість налагодити використання виробничого потенціалу підприємства ресторанного господарства в найбільш ефективному режимі; 2. використання нагромадженого підприємством досвіду, щодо визначення та опанування найперспективніших підходів до вдосконалення технологій виробництва та/чи задоволення потреб споживачів;

	<ol style="list-style-type: none"> 3. впровадження інновацій у сам продукт (послугу) та/чи будь-яку іншу підсистему підприємства (частину «ланцюга цінностей»); 4. перетворення конкурентних переваг, зумовлених обраною стратегією, та можливостями швидкого впровадження інновацій у стабільний імідж підприємства-лідера, формування підприємства «кращого з найкращих» за продукцією «стратегічного фокусу».
Стратегія диверсифікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. «звичні» для підприємства насичені ринки, попит скорочується (основні товари переходять у стадію «загасання» в своєму «життєвому циклі»); 2. підприємство має фінансові ресурси, які можна вкласти в інший бізнес; 3. наявні можливості (розробки, виробничі потужності, сировина, кваліфіковані кадри) для створення синергічного ефекту між існуючими та новими напрямками діяльності; 4. антимонопольне регулювання, яке не дає змоги й надалі розвивати "виробництво в освоєній галузі; 5. диверсифікація дає змогу скоротити рівень сплати податків за рахунок освоєння напрямків діяльності, де існують пільги; 6. диверсифікація створює можливості виходу на міжнародний ринок.
Конгломератної диверсифікації	<ol style="list-style-type: none"> 1. підприємство має досить великі можливості для інвестицій, але з багатими фірмами, які шукають партнерів; 2. підприємство створює нове виробництво за свій рахунок під перспективний сегмент ринку; 3. підприємство працює у сфері з особливими циклами, що обумовлені сезонним чи специфічним попитом, тобто зі значними спадами у виробництві; за цих умов воно може шукати напрямки діяльності з менш вираженими циклічними ознаками; 4. підприємство, що має велику заборгованість, шукає вільну від боргів фірму, щоб збалансувати структуру капіталу та створити можливості для отримання додаткових кредитів; 5. підприємство має три - чотири неспоріднені напрямки діяльності та створює в межах кожного з них споріднені групи;
Стратегія переорієнтації	<ol style="list-style-type: none"> 1. розробка заходів, щодо відновлення необхідних рівнів рентабельності тих видів продуктів, які підприємство випускає; 2. розробка та виконання в окремих напрямках діяльності стратегій «збирання врожаю» та «відсічення зайвого», а на зібрані кошти - розширення більш перспективних напрямків; 3. економія всіх видів витрат при виробництві всього асортименту продукції, що випускається; 4. перегляд структури «портфеля»: продажу (закриття) безперспективних напрямків і розвиток (опанування) напрямків діяльності у перспективніших галузях; 5. заміна управлінського персоналу, що відповідав за діяльність, через яку підприємство опинилося в кризовому стані; 6. розробка програм з метою підвищення ефективності роботи підприємства загалом.

Стратегія зменшення	Перехід до неї зумовлюється негативними обставинами, в цьому разі підприємство ресторанного господарства може опинитись у гострій кризі, а закінчення її - припинення дії «несприятливих» факторів і повернення до параметрів «нормального розвитку».
---------------------	---

Джерело: побудовано авторами.

Для вибору та реалізації стратегії підприємство ресторанного бізнесу повинно забезпечити стратегічний баланс чотирьох елементів (сприйняття споживачем, внутрішньої перспективи, фінансової життєдіяльності, інноваційної перспективи (рис.1.2)).



Рис. 1.2 Стратегічний баланс чотирьох елементів підприємства ресторанного господарства

Джерело: побудовано авторами.

Розробляючи ефективну стратегію, треба обрати ті ресурси і можливості, на яких повинно зосередитися підприємство ресторанного господарства і які можуть стати основою його стратегії [6, с. 87].

Відсутність продуктової стратегії веде до нестійкості структури підприємства ресторанного господарства через вплив випадкових або минулих поточних чинників, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю продуктів.

Досягнення стратегічного балансу розглянутих напрямів дозволяє повноцінно реалізувати стратегічні можливості підприємства ресторанного господарства [7, с. 90].

Добре продумана і реалізована продуктова стратегія не тільки дозволяє оптимізувати процес оновлення ресторанного продукту, але і служить для керівництва підприємства ресторанного господарства свого роду показником спрямованості дій, здатних скорегувати поточні рішення.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності продуктивних стратегій підприємств ресторанного бізнесу

На сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств ресторанного господарства існує потреба щодо використання методичних підходів до оцінки ефективності продуктивних стратегій щодо результатів ефективності їх діяльності. Залежно від того, до якого стратегічного типу належить підприємство ресторанного господарства, воно може вибирати різні за напрямками впливу на споживача підходи до розробки продуктової стратегії: споживчо-орієнтований та виробничо-орієнтований [8, с. 43].

В основі споживчо-орієнтованого підходу до розробки продуктової стратегії лежить орієнтація діяльності підприємства-виробника на виявлення та задоволення мінливих потреб споживача. При цьому підході весь потенціал підприємства ресторанного господарства та оцінка впливу зовнішнього середовища аналізується та оцінюється з позицій відповідності вимогам

споживача. Базою для такого підходу є маркетингові дослідження підприємства ресторанного бізнесу [9, с. 92].

Виробничо-орієнтований підхід зосереджує увагу розробників корпоративної стратегії на можливості виробництва певного виду продукції та можливий продаж її своєму або випадковому споживачеві.

Такий підхід вибирають підприємства ресторанного господарства двох стратегічних типів, що орієнтуються на виробничу та адміністративну реакції – аутсайтери та монополісти чи проспектори [10, с. 61].

Керівники підприємств ресторанного бізнесу використовують різні методичні підходи розроблення продуктової стратегії, які наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Методичні підходи розроблення продуктової стратегії

<i>Назва підходу</i>	<i>Переваги або недоліки у застосуванні підходу</i>
Головний стратегічний підхід	керуючий особисто виступає головним стратегом та здійснює сильний вплив на оцінювання стану стратегії організації, альтернативні стратегії, деталі стратегії. Це не означає, що керуючий сам виконує всю роботу, а свідчить про те, що він особисто виступає головним архітектором продуктової стратегії та бере активну участь у формуванні її складових.
Підхід «делегування повноважень»	у цьому випадку відповідальний керуючий передає розроблення продуктової стратегії іншим. Можливо, персоналу зі стратегічного планування або спеціальній комісії довірених підлеглих. Керуючий спостерігає з боку, за допомогою звітів та переговорів перебуває в обізнаності справ. Реагує на проблеми та рекомендації, і лише після того як «стратегічний план» було офіційно представлено, обговорено та ухвалено, затверджує його. Такий керуючий рідко дає багато рекомендацій або підштовхує процес. Такий підхід розроблення продуктової стратегії має перевагу в тому, що дозволяє керуючому вибирати серед численних стратегічних ідей та дає можливість широку участь з боку керуючих усіх рівнів та регіонів. Недоліком є те, що керуючий може стати дуже віддаленим від ходу справ та втратити безпосереднє керівництво.
Спільний (колабораційний) підхід	це проміжний варіант між двома попередніми. За цього підходу, прямі підлеглі розробляють узгоджену продуктову стратегію, яку підтримуватимуть основні учасники. Найбільшою перевагою тут є те, що той, кому доручено розробляти стратегію, має її виконувати. Участь у розробленні стратегії, яку підлеглі або керуючі мають втілювати в життя, посилює їх зацікавленість в успішному розробленні стратегії. Якщо підлеглі вносять свій вклад у розроблення генеральної стратегії, то вони одночасно відповідають за те, щоб вона працювала належним чином.

Ініціативний підхід	керуючий особисто не зацікавлений ні в розробленні деталей продуктової стратегії, ні в очоленні групи «генераторів ідей» для розроблення узгодженої стратегії. Скоріше він мотивує підлеглих йому менеджерів розробити, захистити та втілити в життя розумну стратегію. В цьому випадку стратегія рухається знизу вгору. Старші менеджери виступають у ролі суддів, що оцінюють стратегічні пропозиції, які їм пропонують. Такий підхід найкращий для великих, диверсифікованих корпорацій, де виконавчий директор не може особисто спрямовувати розроблення стратегії кожного підрозділу. Керівництво корпорації може сформулювати головні стратегічні напрями як директиви для організації в цілому. Проте ключовим моментом у розробленні стратегії є стимулювання та винагорода нових стратегічних ініціатив працівників. При цьому підході вся стратегія складається із суми ініціатив, які мають бути схвалені та захищені.
---------------------	---

Джерело: побудовано авторами.

Основним критерієм оцінювання ефективності продуктивних стратегій підприємства ресторанного бізнесу є загальна оцінка його конкурентоспроможності.

Оцінка конкурентоспроможності необхідна в цілях: розробки заходів щодо підвищення або підтримки конкурентоспроможності; вибору контрагентів для спільної діяльності; складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту; здійснення інвестиційної діяльності. На рисунку 1.3 представлено методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу.

Кожне підприємство ресторанного господарства також намагається створити привабливий «продуктовий портфель», для чого використовує широкий спектр методів та інструментів «портфельного» аналізу та планування [11, с. 367].

Мета «портфельного» аналізу - дослідження наявного та запланованого до виробництва набору продуктів (напрямків бізнесу, товарно-ринкових можливостей тощо), для підготовки рішень відносно збереження або зміни складу «портфеля». «Портфельний аналіз» є основою подальшого «портфельного планування».



Рис. 1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства

Джерело: розроблено авторами.

Змістом «портфельного» аналізу та планування є пошук заходів щодо зміцнення конкурентної позиції окремого підприємства ресторанного господарства на ринку та, якщо це можливо, зменшення ролі конкурентів, тобто перемога в конкурентній боротьбі. Однак кожне підприємство ресторанного господарства домагається одних і тих самих цілей, екстраполює досягнення для отримання більшого результату. За таких умов жодне підприємство не в змозі реально вийти на заплановані параметри. [12, с. 196].

Найпопулярнішими інструментами порівняння, аналізу та оцінки різних бізнес-напрямків у діяльності підприємства ресторанного господарства є

двовимірні матриці, де використовуються будь-які пари стратегічно важливих локальних та системних критеріїв (показників) [13, с. 75].

Для аналізу та оцінювання ефективності продуктового портфелю підприємства використовують матриці такого типу: росто-дольова матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group - матриця BCG), «Скандстрат», «аналіз прихильності» (розробка консалтингової фірми BZB), 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця), а також матриця «балансу життєвих циклів» (Hofer-Arthur D. Little) [14, с. 43]. Коротко розглянемо їх зміст та способи використання.

Матриця BCG свого часу була значним внеском до інструментарію стратегічного планування, оскільки пов'язувала ринкові чинники діяльності підприємства ресторанного бізнесу з фінансовими аспектами функціонування підприємства в коротко- та довгостроковій перспективі [15, с. 478]. Широке застосування цієї моделі пояснювалося можливістю формулювання типових фінансових заходів щодо окремих напрямків діяльності з виготовлення окремих видів продукції з різними ринково-виробничими характеристиками. Застосування матриці BCG допомогло усвідомити, що пріоритети в розподілі ресурсів підприємства можуть і мають змінюватися, і частково зрозуміти причини цих змін.

Ще однією перевагою такого підходу було те, що створювалося підґрунтя для розробки та раціоналізації стратегій «зростання, стабілізації та виведення на ринок» окремих видів продуктів (рис. 1.4).

«Зірка» - вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма підприємствами ресторанного господарства, які діють на ринку, а також відносно великою часткою ринку, котру має на певний період часу підприємство - об'єкт аналізу. Використовуються стратегії розвитку, оптимізації, пріоритетного інвестування тощо.

«Корова» - вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма підприємствами ресторанного

господарства, які діють на ринку, а також відносно великою часткою ринку, що її має на певний період часу підприємство - об'єкт аналізу. Використовуються стратегії підтримки, отримання максимального прибутку, іноді - «збору врожаю» тощо.



Рис. 1.4. Основні характеристики та рішення за моделлю БКГ

Джерело: систематизовано авторами на основі [16, с. 293].

«Собака» - вид продукції, що характеризується низькими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма підприємствами ресторанного господарства, які діють на ринку, а також відносно невеликою часткою ринку, котру має на певний період часу підприємство - об'єкт аналізу. Використовуються стратегії «збору врожаю», виходу з бізнесу, ліквідації.

«Важка дитина» - вид продукції, що характеризується високими темпами зростання сукупних обсягів продажу усіма підприємствами ресторанного господарства, які діють на ринку, а також відносно невеликою часткою ринку, котру має на певний період часу підприємство - об'єкт аналізу. Використовуються стратегії «посилення» або збереження позиції [17, с. 49].

Матриця консалтингової фірми «Скандстрат» містить такі критерії, як «вигода покупця» (найчастіше використовується показник відношення ціни товару до «вигоди», яку отримує покупець при споживання товару, причому «вигода» визначається експертним шляхом) так і «вигода виробника» (найчастіше використовуються варіанти показників рентабельності - ROI, ROA, ROE та рентабельності продажу, одиниці продукції тощо) (рис. 1.5).

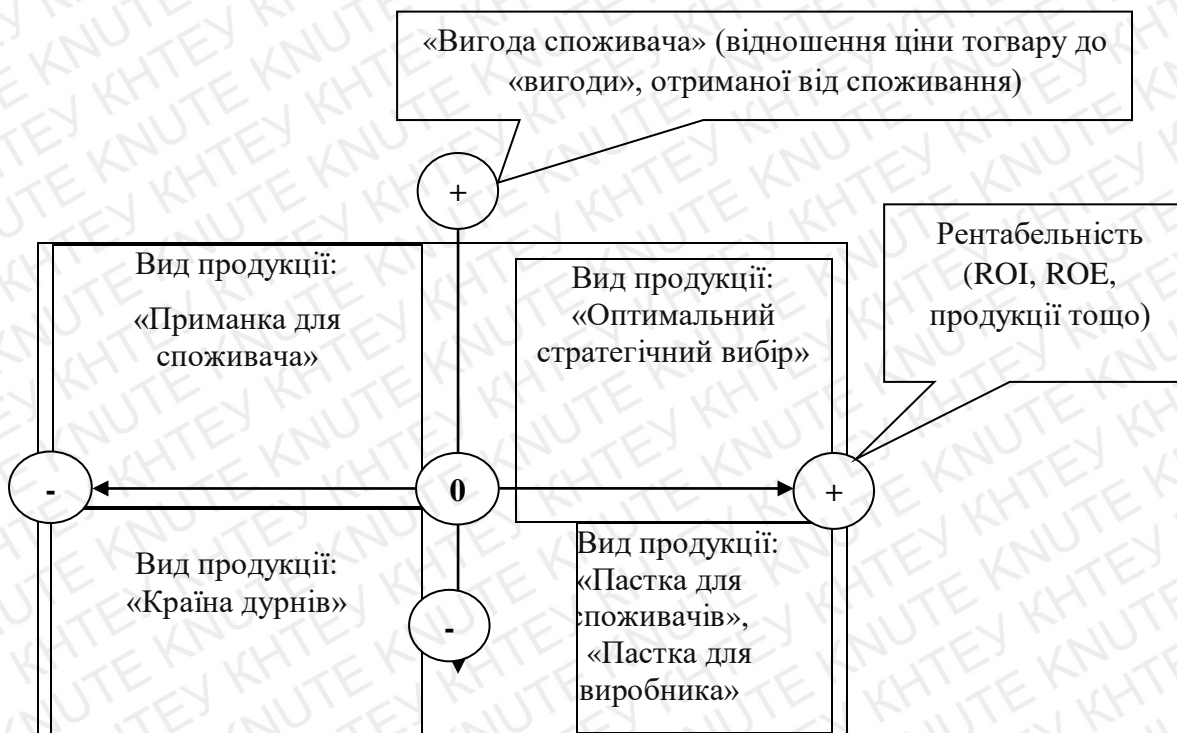


Рис. 1.5. Основні характеристики матриці «Скандстрат»

Джерело: систематизовано авторами на основі [18, с. 158].

«Оптимальний стратегічний вибір» - вид продукції, яка забезпечує як вигоду виробника (наприклад, дохід на вкладені інвестиції), так й задоволення потреб покупців в межах допустимих цін. Використовуються стратегії розвитку, пріоритетного інвестування тощо.

«Пастка для споживача» - вид продукції, що характеризується прибутковістю виробництва, тобто «вигодою виробника», а також відсутністю «вигоди» для покупця, який не отримує товару з якостями, що відповідають ціні. Захист прав споживачів, а також входження в ринок конкурента з більш привабливими співвідношеннями «ціна/якість» перетворює цю продукцію на

«пастку для виробника», оскільки покупець перестав купляти товар у підприємства, яке не опікується його потребами.

Використовується широкий спектр стратегій, що відображають відношення керівників та власників підприємства до ситуації, що склалася: від монопольного утримання ринку, до гнучкого реагування на ситуацію, різні типи конкурентних стратегій тощо.

«Приманка для споживача» - вид продукції, що характеризується збитковістю для виробника та вигідністю використання для споживача. Така ситуація може виникнути або внаслідок помилок керівників підприємства, або на основі рішень про необхідність тимчасово поступитися своїми інтересами для формування ринку на новий, незвичний споживачу товар. Використовується широкий спектр стратегій, що відображають відношення керівників та власників підприємства до ситуації, що склалася: від стратегій зниження витрат, до стратегій формування ринку [19, с. 371].

«Країна дурнів» - вид продукції, який є не вигідним як споживачеві, так і виробникові. Використовуються стратегії скорочення та ліквідації.

Лідерування є об'єктом аналізу всіх підприємств ресторанного бізнесу. Так, консультаційна фірма BZB, визначає лідера на основі «аналізу прихильності», який здійснюється за допомогою відповідної матриці, яка представлена на рис. 1.6.

Ринковий лідер розміщується в квадранті А, оскільки в нього поєднується широке проникнення на ринок та велика прихильність споживачів. Потенційний лідер - це підприємство, що має «своїх» клієнтів, які хочуть купувати більше, що створює привабливу перспективу. На менш привабливій позиції перебуває ведений (В), який є серйозним конкурентом у проникненні на ринок, але в нього мало прихильників, і С — маловідома компанія «новачок», якій треба багато працювати, щоб покращити свою конкурентну позицію та завоювати прихильність споживачів.

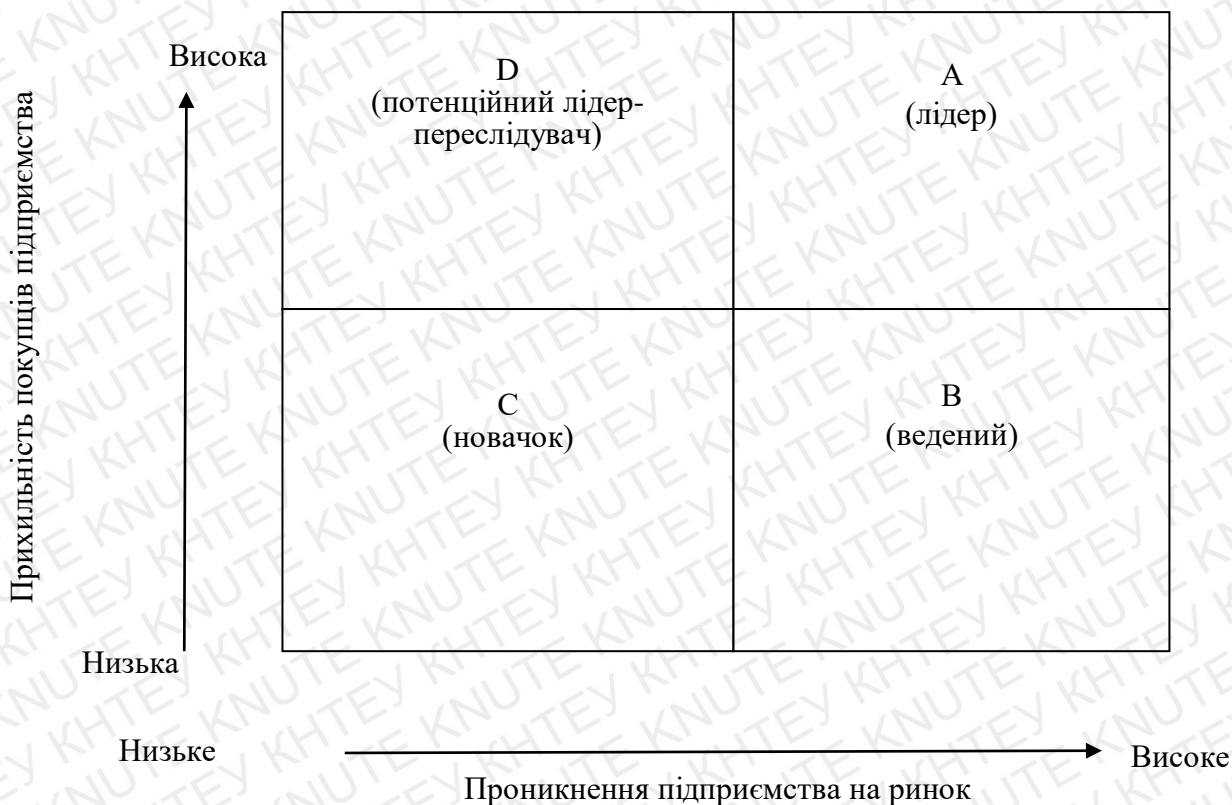


Рис. 1.6. Матриця «аналізу прихильності» (за BZB)

Джерело: систематизовано авторами за на основі [20, с. 253].

Матриця BZB має використовуватися як один з інструментів при аналізі та плануванні портфелю підприємства, для розробки продуктово-товарних стратегій.

Більш розвиненою моделлю, яка використовується для портфельного аналізу та проектування, є дев'ятисекторна матриця, розроблена фахівцями консалтингової групи «Мак-Кінсі», яка співпрацювали з відомою фірмою «Дженерал Електрик» («GE-McKinsey»). У ній, на відміну від попередніх, використовуються системні критерії: «конкурентна позиція фірми» та «привабливість виду діяльності» (рис. 1.7).

У моделі ADL/LC (Life Cycle - життєвий цикл), розробленої консалтинговою компанією Артур Д. Літл, розвивається підхід, який базується на зіставленні положення організації на ринку і стадії життєвого циклу виробленого продукту. Основна передумова даної моделі полягає в тому, що кожен вид бізнесу підприємства ресторанного господарства може бути на одній

зі стадій життєвого циклу (народження, розвиток, зрілість, старіння), і тому його потрібно аналізувати, виходячи з особливостей кожної стадії і конкурентного положення даного бізнесу щодо інших.

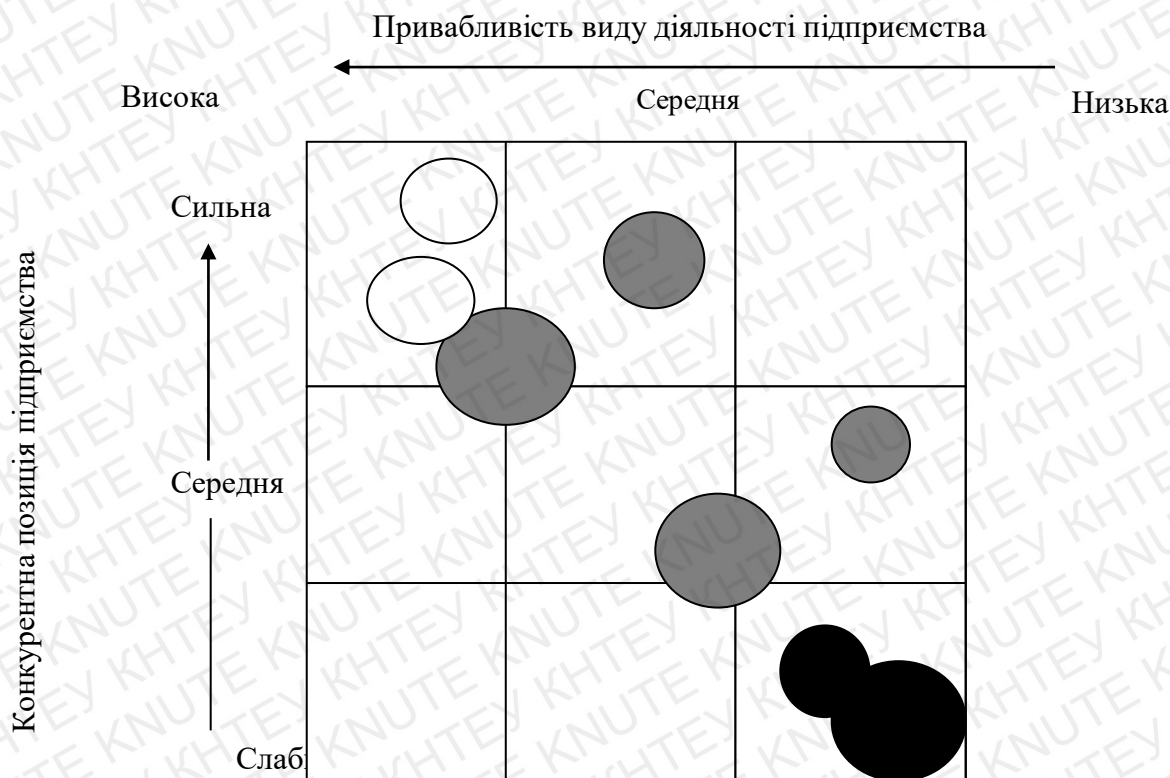


Рис. 1.7. Модель «Дженерал-Електрик - Мак-Кінсі»

Джерело: систематизовано авторами за на основі [21, с. 169].

Концепція моделі, подана матрицею, полягає в тому, що бізнес-портфель підприємства, що визначається стадією життєвого циклу і конкурентним станом, повинен бути збалансованим. Основне достоїнство моделі в тому, що вона дає можливість скласти уявлення про розподіл різних бізнесів диверсифікованої компанії по стадіях розвитку сфери.

Подолання обмеженості підходів, які орієнтуються на суто ринкові характеристики продукції демонструють матриці в яких порівняльні критерії відносяться, як до ринкових так і до виробничих сторін.

Не зважаючи на велику кількість методик з їх перевагами і недоліками не існує універсальної методики оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства. Разом з тим, основні засади розглянутих методик

доцільно використовувати для оцінювання ефективності продуктивних стратегій підприємств ресторанного бізнесу.

Висновки до розділу 1

На підставі результатів, отриманих у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено наступні висновки:

1. У результаті ґрунтовного аналізу літературних джерел визначено сутність продуктивних стратегій та продуктивного портфелю. Досліджено чинники, що визначають продуктову стратегію підприємства ресторанного господарства. Проаналізовано наукові підходи до трактування «продуктова стратегія». Визначено методи формування продуктивного портфелю та процес управління ним на підприємстві ресторанного бізнесу.

2. Проаналізовано базові продуктивні стратегії розвитку ресторанного бізнесу. Для вибору та реалізації стратегії підприємства ресторанного бізнесу визначено стратегічний баланс чотирьох елементів (сприйняття споживачем, внутрішньої перспективи, фінансової життєдіяльності, інноваційної перспективи).

3. Визначено методичні підходи до оцінки ефективності продуктивних стратегій підприємств ресторанного бізнесу. Основним критерієм оцінювання ефективності продуктивних стратегій підприємства ресторанного бізнесу є загальна оцінка його конкурентоспроможності. На підставі цього визначено та надано характеристику методам оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства та оцінки ефективності продуктивного портфелю підприємства за допомогою використання матриць: Бостонської консалтингової групи (матриця BCG), «Скандстрат», «Аналіз прихильності» (BZB), 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця), а також матриця «Балансу життєвих циклів» (Hofer-Arthur D. Little).

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ КАФЕ-БАРУ «PEOPLE», М. ХАРКІВ

2.1. Моніторинг та аналіз діяльності підприємства ресторанного бізнесу

Основним видом діяльності кафе-бару «PEOPLE» є якісна організація харчування за рахунок широкого асортименту та кількості страв. Меню кафе-бару включає асортимент популярних страв європейської, італійської, американської та японської кухонь. Гостям подають закуски, піцу з різними начинками, пасти, стейки, торти, салати, супи, бургери і десерти.

Для любителів солодкого в кафе-барі подають фірмове морозиво з шоколадом і фруктами, а також апельсинове суфле, яблучний штрудель, чізкейк і шоколадний торт.

Особливістю закладу вважається велика барна карта, де представлений асортимент фірмових авторських коктейлів.

У кафе-барі встановлені плазмові екрани для трансляцій спортивних подій та футбольних матчів.

Регулярно в закладі проходять тематичні та музичні вечірки, а також виступи популярних ді-джеїв.

У кафе-барі два зали: на 140 місць (персон, людей) і на 12 місць. Є літня тераса.

Концепція кафе-бару орієнтована на людей із середнім доходом, де в обстановці міського кафе-бару за демократичні гроші людина може дозволити собі пообідати, повечеряти і т.д.

Кафе-бар позиціонується як ідеальне місце для романтичного побачення, ділової зустрічі або дружньої вечері.

Очевидно, що саме цінова політика (середній рахунок 500 гривень) позначається на позиціонуванні кафе-бару і формуванні цільової аудиторії, якій в даному випадку є чоловіки у віці 26-40 і жінки - 18-35 років.

Організаційна структура кафе-бару «PEOPLE» заснована на принципі ієрархічності рівнів управління, при якому кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому. Здійснюється принцип поділу праці на окремі функції і спеціалізації працівників із виконуваних функцій; принцип формалізації і стандартизації діяльності, однорідність виконання працівниками своїх обов'язків і скоординованість різних завдань.

Загальна кількість працюючих на даному підприємстві на сьогоднішній день становить 25 осіб.

Організаційна структура кафе-бару «PEOPLE» представлена у ДОДАТКУ Б.

Предметом діяльності кафе-бару «PEOPLE» є:

- виробнича діяльність по випуску продукції, кулінарних і кондитерських виробів;
- реалізація продукції власного виробництва і купівельних товарів;
- надання послуг при проведенні святкових заходів;
- організація виставок, конкурсів, аукціонів;
- підготовка кваліфікованих кадрів ;
- здійснення фінансово-кредитних операцій;
- інвестиційна діяльність.

Основним завданням кафе-бару «PEOPLE» є постійне вдосконалення роботи виробництва і обслуговуючого персоналу, досягнення високого рівня якості страв, їх оформлення і постійне підвищення якості обслуговування.

До основних функцій кафе-бару «PEOPLE» входить забезпечення якісного виготовлення страв і високого рівня обслуговування, а також: розробка та впровадження фірмових страв, забезпечення персоналу фірмовим одягом, бланками меню, буклетами, візитними картками, запрошеннями, тощо, посудом, інвентарем, приборами, столовою білизною, необхідним обладнанням та меблями.

Найважливішою умовою безперебійної роботи закладу є забезпечення продовольчими товарами і сировиною у відповідності з попитом клієнтів, раціональними нормами харчування, планом товарообороту продукції, а також складеною виробничою програмою. Постачання сировиною і товаром в кафе-барі «PEOPLE» планується після розробки плану товарообороту і звороту по продукції власного виробництва в наступному порядку:

- визначення потреби в сировині і товарі на основі виробничої програми і у відповідності з планом звороту по реалізації закупних товарів;
- розрахунок розміру товарних запасів сировини і товару; планування надходження сировини і товару на основі продуктового балансу.

Кафе-бар «PEOPLE» має підписані певні договори з спеціалізованими підприємствами про закупівлю тої чи іншої групи продуктів - це дає можливість закладу бути впевненому у завтрашньому дні. Необхідно відмітити, що угоди укладаються після тендеру: так, переважно, кожен рік створюється тендерна комісія у складі юриста, бухгалтера, директора, яка на підставі маркетингових досліджень вибирає найкращі пропозиції на ринку.

Фактори, що впливають на вибір постачальника:

- якість;
- ціна;
- асортимент;
- наявність сертифіката якості;
- досвід роботи на ринку постачальника;
- потужність постачальника;
- довгостроковість контракту;
- швидкість виконання замовлення в різних ситуаціях;
- конкурентоспроможність сировини;
- власний чи орендований транспортний засіб.

Основними постачальниками кафе-бару «PEOPLE» є: ТОВ «Чайна країна» (чай, кава), Харківський м'ясокомбінат (м'ясо та птиця, ковбасні вироби і

копченості), ТОВ «Дари природи» (риба та морепродукти), Харківський хлібокомбінат (хлібобулочні вироби), ТОВ «Союз», ТОВ «Слончак» (виногорілчані вироби), ТМ «Славутич», АТ «Оболонь», «Heineken», «ФОП Циба В.Г» (фрукти, овочі, спеції, бакалія тощо).

Доцільно здійснити аналіз динаміки основних економічних показників досліджуваного об'єкта, зокрема: товарооборот, валові доходи, валові витрати та фінансові результати від звичайної діяльності (табл. 2.1.)

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансово-господарської діяльності кафе-бару
«PEOPLE» у 2016-2018 рр.**

№	Показник, тис. грн.	Період			Відхилення (+/-)		Темп росту, %	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016/ 2017	2017/ 2018	2016/ 2017	2017/ 2018
1.	Валовий товарооборот	312,2	401,1	496,6	88,9	95,5	128,5	123,8
2.	Валовий дохід	263,6	326,8	391,5	63,2	64,7	124,8	119,7
3.	Валові витрати	213,3	262,1	437,4	48,8	175,3	122,9	166,8
4.	Фінансовий результат до оподаткування	8,6	18,8	-45,9	10,2	-64,7	218,6	-244,1
5.	Податок на прибуток	2,6	5,6	-	3	-	215,4	-
6.	Фінансовий результат після оподаткування	6	13,2	-45,9	7,2	-59,1	220,5	-347,7

Джерело: розраховано авторами.

Здійснивши аналіз динаміки основних економічних показників кафе-бару «PEOPLE» за 2016-2018 роки, доцільно зробити висновок щодо щорічного зростання товарообороту підприємства. Так за період з 2016 по 2017 рік він збільшився на 88,9 тис. грн. і склав 401,1 тис. грн., а за період з 2017 по 2018 рік – на 95,5 тис. грн., що склало 496,6 тис. грн.

Аналіз валового доходу підприємства також показав тенденцію до постійного збільшення. У 2016 році дохід кафе складав 263,6 тис. грн., а в 2017 році – вже 326,8 тис. грн. У 2018 році дохід збільшився ще на 64,7 тис. грн. і

склав 391,5 тис. грн. Збільшення доходу протягом 2016-2017 років призвело до зростання прибутку підприємства. Так, якщо у 2016 році прибуток кафе-бару «PEOPLE» до оподаткування склав 8,6 тис. грн., то в 2017 році він зріс на 10,2 тис. грн. і склав 18,8 тис. грн. Сума податку на прибуток у 2016 році склала 2,6 тис. грн.. Отже, фінансовий результат підприємства після оподаткування становив 6 тис. грн. Зі збільшенням у 2017 році прибутку відповідно зріс і податок на нього і склав 5,6 тис. грн., а сума фінансового результату після оподаткування склала 13,2 тис. грн. Проте зросли також за цей період і витрати, причому протягом 2017-2018 років витрати зростали більш високими темпами, ніж товарооборот та валовий дохід. В результаті цього в 2018 році кафе-бар «PEOPLE» не отримало прибутку, а сума збитків становила 45,9 тис. грн. Розмір витрат підприємства у 2016 році склав 213,3 тис. грн., у 2017 році цей показник збільшився на 48,8 тис. грн., а в 2018 році витрати зросли ще на 175,3 тис. грн. і склали 437,4 тис. грн., що й призвело до збитків.

Наступним кроком у аналізі фінансового стану кафе-бару «PEOPLE» є аналіз динаміки складу товарообороту підприємства, що представлений у таблиці 2.2.

Як видно з даних таблиці 2.2 у кафе-барі «PEOPLE» спостерігається стійка тенденція до зростання валового товарообороту.

Так, за період з 2016 по 2017 рік він збільшився на 88,9 тис. грн. або на 28,5%, а за період з 2017 по 2018 рік – на 95,5 тис. грн. або на 23,8%.

Це відбулося в основному за рахунок збільшення товарообороту по продукції власного виробництва.

Так, за період з 2016 по 2017 рік товарооборот по продукції власного виробництва зріс на 77,8 тис. грн. і склав 346,7 тис. грн., а за період з 2017 року по 2018 товарооборот по продукції власного виробництва зріс ще на 106,9 тис. грн. і становив 453,6 тис. грн. Що стосується товарообороту по купівельних товарах, то протягом 2016-2017 років тут також спостерігається тенденція до збільшення. У 2017 році товарооборот по по купівельних товарах зріс на 11,1

тис. грн. і склав 54,4 тис. грн. Але вже протягом наступного року спостерігається його зменшення.

Таблиця 2.2

**Динаміка складу товарообороту кафе-бару «PEOPLE»
у 2016-2018 рр.**

№	Показник	Період			Відхилення (+/-)		Темп росту, %	
		2016 р.	2017 р.	2018 р.	2017 - 2016 року	2018 - 2017 року	2016 - 2017 роки	2017 - 2018 роки
1.	Валовий товарооборот, тис. грн.	312,2	401,1	496,6	88,9	95,5	128,5	123,8
2.	Роздрібний товарооборот тис. грн., в т.ч.:	312,2	401,1	496,6	88,9	95,45	128,5	123,8
2.1	Товарооборот по продукції власного виробництва, тис. грн.;	268,9	346,7	453,6	77,8	106,9	128,9	130,8
2.2	Товарооборот по купівельних товарах, тис. грн.;	43,3	54,4	43	11,1	-11,4	125,6	79,0
2.3	Питома вага продукції власного виробництва у загальному товарообороті, %;	86,1	86,4	91,4	0,3	5	-	-
2.4	Питома вага купівельних товарів у загальному товарообороті, %.	13,9	13,6	8,6	- 0,3	- 5	-	-

Джерело: розраховано авторами.

Так, за наступний рік він знизився на 11,4 тис. грн. і становив лише 43 тис. грн.

Також і питома вага обороту по продукції власного виробництва у валовому товарообороті за аналізований період суттєво зростає. Якщо у 2016 році питома вага обороту по продукції власного виробництва складала 86,1 %, а на оборот по по купівельних товарах припадало 13,9 %, в 2017 році обороти по продукції власного виробництва у валовому товарообороті збільшились на 0,3 %, то вже в 2018 році на товарооборот по продукції власного виробництва

припадало 91,4 % від загального товарообороту.

Розглянемо динаміку та структуру доходу кафе-бару «PEOPLE» за 2016-2018 роки. Даний аналіз приведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура валового доходу кафе-бару «PEOPLE»

Показники	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс. відхил., +/-		Темп росту, %		Структура, %		
				2017 - 2016	2018 - 2017	2017 - 2016	2018 - 2017	2016	2017	2018
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
Валовий дохід, тис. грн в т.ч.:	263,6	326,8	391,5	63,2	64,7	124,8	119,7	100	100	100
- доходи від реалізації продукції, тис.грн.	195,2	242,7	289,2	47,5	46,5	124,3	119,2	74,1	74,3	73,9
- доходи від надання додаткових послуг, тис.грн.	26,6	37,2	50,1	10,6	12,9	139,8	134,7	10,1	11,4	12,8
- позареалізаційні доходи, тис.грн.	41,8	46,9	52,2	5,1	5,3	112,2	111,3	15,9	14,4	13,3

Джерело: розраховано авторами.

З таблиці 2.3 видно, що валовий дохід кафе-бару «PEOPLE» на протязі 2016-2018 років постійно збільшується: в 2017 році - на 63,2 тис. грн. або на 24,8 % в порівнянні з 2016 роком, в 2018 році - на 64,7 тис. грн. або на 19,7 %, що є позитивним в роботі підприємства. В структурі валового доходу закладу найбільшу питому вагу займають доходи від реалізації продукції та послуг харчування - більше ніж 70 %.

Ця частина доходів за період з 2016 по 2017 рік аналізованого періоду трохи зростає. Так, в 2016 році питома вага доходів від реалізації складає 74,1 %, а в 2017 році - вже 74,3%, що говорить про збільшення обсягів реалізації та підвищення попиту на продукцію кафе-бару «PEOPLE». Проте в 2018 році

спостерігається невелике зменшення даного показника на 0,4 %. Зростають також і доходи від надання додаткових послуг. З кожним роком цей показник в структурі валового доходу зростає приблизно на 1,3 - 1,4 %. Частка позареалізаційних доходів в структурі валових доходів кафе-бару «PEOPLE» за 2016 - 2018 роки, а саме доходи від реалізації майна, що не потрібно підприємству (частина застарілого устаткування) трохи знизилась на 2,6 %.

Наступним кроком нашого аналізу буде характеристика динаміки і структури витрат, яка наведена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка і структура витрат виробництва та обігу кафе-бару
«PEOPLE» за 2016-2018 роки, тис. грн.**

Показник	Період			Відхилення (+)		Темп росту, %	
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2016 - 2017 роки	2017 - 2018 роки	2016 - 2017 роки	2017 - 2018 роки
Амортизація основних засобів	26,91	29,35	41,92	2,44	12,57	109,1	142,8
Податок на майно	16,13	23,58	43,98	7,45	20,4	146,2	186,5
Процент за кредит	1,05	1,25	1,28	0,2	0,03	119,1	102,4
Інші операційні витрати	15,27	18,0	38,9	2,73	20,9	117,9	216,1
Транспортні	13,78	15,23	29,35	1,45	14,12	110,5	192,7
Витрати на оплату праці	30,08	39,13	54,83	9,05	15,7	130,0	140,1
Знос спецодягу, столової білизни	15,48	16,7	20,95	1,22	4,25	107,8	125,4
Електроенергія	17,25	18,1	27,65	0,85	9,55	104,9	152,8
Опалення і гаряча вода	10,33	14,05	23,95	3,72	9,9	136,0	170,5
Адміністративні витрати	16,38	18,6	29,83	2,22	11,23	113,5	160,4
Інші витрати:	15,43	25,55	49,4	10,12	23,85	165,5	193,3
Витрати на збут	35,21	42,56	75,36	7,35	32,8	120,8	177,1
Валові витрати, тис.грн.	213,3	262,1	437,4	48,8	175,3	122,9	166,8

Джерело: розраховано авторами.

Здійснивши аналіз динаміки витрат кафе-бару «PEOPLE» видно, що за проаналізований період сума витрат зросла. Причому, якщо за період з 2016 по 2017 рік спостерігається помірне зростання витрат, то за наступний рік витрати по деяких показниках зросли майже вдвічі. Загалом за період з 2016 по 2018 рік валові витрати збільшилися на 224,1 тис. грн., що пов'язано не тільки зі збільшенням обсягів діяльності.

Хоча, найбільш суттєво зросли витрати на збут - на 40,15 тис. грн. На збільшення витрат вплинули такі фактори: збільшення обсягів товарообороту та обороту по продукції власного виробництва; збільшення амортизаційних відрахувань за рахунок збільшення вартості основних фондів; збільшення суми податку на майно; підвищення заробітної плати працівникам; підвищення транспортних тарифів, тарифів на електроенергію і опалення; інші фактори.

Проаналізувавши фінансово-господарську діяльність кафе-бару «PEOPLE» можливо зробити висновки, що:

- товарооборот та дохід підприємства за досліджувальний період має тенденцію до збільшення;
- більшу частину у роздрібному товарообороту кафе займає реалізація страв власного виробництва, що свідчить про позитивні тенденції розвитку підприємства.

Негативні тенденції:

- зростання абсолютної суми витрат більш високими темпами, ніж товарообороту та валового доходу, що в свою чергу призвело до збитків;
- за аналізований період заклад отримав збитки на суму 59,1 тис. грн.

Прибуток характеризує кінцевий результат діяльності підприємства ресторанного господарства і є основним показником ефективної роботи підприємства в умовах ринку. Фінансовий результат до оподаткування кафе-бару «PEOPLE» в 2017 році збільшився на 7,2 тис. грн., тобто більш ніж в два рази, в результаті чого підвищилась ефективність діяльності підприємства.

Проте в 2018 році, в результаті надто швидкого зростання витрат, заклад не отримав прибутку, а сума збитків становила 45.9 тис. грн. Таким чином, в 2018 році діяльність кафе-бару «PEOPLE» нерентабельна. Не дивлячись на це, підприємство ще має резерв підвищення своєї рентабельності, відновлення прибутків на основі вмілого оперативного управління, удосконалення виробничо-торгівельної діяльності.

Достатня забезпеченість підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення об'ємів продукції та підвищення ефективності виробництва. Отже, аналізуючи господарську діяльність підприємства доцільно буде розглянути ефективність використання його трудових ресурсів.

Проаналізуємо основні показники трудових ресурсів кафе-бару «PEOPLE» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників трудових ресурсів кафе-бару «PEOPLE»
у 2016 – 2018 рр.**

<i>Показники</i>	<i>2016рік</i>	<i>2017рік</i>	<i>2018рік</i>	<i>Абс. відхил., (+/-)</i>	
				2017-2016 роки	2018-2017 роки
Середньоспискова чисельність, чол.	26	24	25	-2	1
Фонд оплати праці, тис. грн.	30,08	39,13	54,83	9,05	15,7
Середньорічна заробітня платня, тис. грн.	2,31	3,56	4,57	1,25	1,01
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	20,3	29,7	32,6	9,4	2,9
Працевісткість, тис. грн. /чол.	0,05	0,03	0,03	-0,02	-

Джерело: розраховано авторами.

Фонд оплати праці в кафе-барі «PEOPLE» за аналізований період збільшився майже в два рази, хоча чисельність працівників закладу

зменшилась. Так, в 2017 році середньоспискова чисельність працівників зменшилась на дві особи і становила 24 працівників. У 2018 році до підприємства було прийнято одного працівника, таким чином за період з 2016 по 2018 рік чисельність працівників підприємства зменшилась на одну особу. Фонд оплати праці за період з 2016 по 2017 рік зріс на 9,05 тис. грн., і склав 39,13 тис. грн. Особливо помітне зростання фонду оплати праці спостерігається в 2018 році, в якому він зріс на 15,7 тис.грн., і склав 54,83 тис. грн.

Це пов'язано з тим, що в 2018 році керівництво збільшило суми тарифних ставок та посадових окладів працівників.

Так, якщо середньорічна заробітня платня у 2016 році складала 2,31 тис. грн., то у 2018 році вона вже була вищою на 2,26 тис. грн., і складала 4,57 тис. грн. Підвищення заробітної плати проводиться на основі підвищення продуктивності праці працівників.

Так, в 2017 році вона зросла на 9,4 тис. грн./чол. в порівнянні з 2016 роком, а в 2018 році продуктивність праці працівників збільшилась на 2,9 тис. грн./чол., і склала 32,6 тис. грн./чол., порівняно з 29,7 тис. грн./чол. у 2017 році.

Доцільно здійснити аналіз макрооточення кафе-бару «PEOPLE» (PEST - аналіз), основні результати якого подані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

PEST - аналіз кафе-бару «PEOPLE»

Політичні чинники	Вельми непередбачувані і завжди є загрозою для даної галузі, становище кафе-бару «PEOPLE» може ускладнитися у зв'язку з новими постановами щодо торгівлі алкоголем та тютюновими виробами.
Економічні чинники:	
1. Рівень інфляції.	Останнім часом спостерігається зростання інфляції, що дуже несприятливо позначається на діяльності кафе-бару «PEOPLE».
2. Зростання цін.	Підвищення цін на сировину підвищує собівартість готових страв, що значно знижує прибуток.
3. Рівень життя населення.	Ситуація з оплатою праці у регіоні відображає тенденції - ціна праці в місті зростає.

Технологічні фактори	Кафе-бар «PEOPLE» має гарне технічне оснащення. Комп'ютер для розрахунків оснащений кращими програмами для автоматизації підприємств громадського харчування. Вибір потрібного рецепта виконується в момент приготування. Реєстрація переміщення товарів на кухні для виробництва страв або в роздрібний продаж на точки реалізації виконується за допомогою документів.
-----------------------------	--

Продовження табл. 2.6

	План роботи шеф-кухаря фіксується за допомогою документа "План-Меню". У ньому формуються бухгалтерські проводки по виробництву страв і заготовок. Дана програма автоматизує і значно спрощує роботу закладу.
Соціальні фактори.	Демографічна ситуація в Харківській області, як і у всіх практично регіонах України спостерігається зниження демографічного потенціалу. Наявність працездатного населення (потенційні споживачі). Працездатне населення становить 63,8% від загального числа, молодше працездатного 15,6%, старше працездатного 19,6%. Соціальний фактор робить прямий вплив на діяльність організації, статистика показує зниження потенційних споживачів, що негативно позначається на діяльності кафе-бару «PEOPLE».

Джерело: побудовано авторами.

Розглянувши фактори глобального макрооточення, можна зробити висновок, що у кафе-барі «PEOPLE» загроз більше ніж можливостей.

Для здійснення SWOT-аналізу, побудуємо матриці вірогідностей/впливів, в одній з яких будуть виявлені чинники зовнішнього середовища, що роблять позитивний вплив на кафе-бар «PEOPLE» (можливості), в іншій – чинники зовнішнього середовища, що надають негативну дію кафе-бару «PEOPLE» (погрози).

Такі матриці приведені у вигляді таблиць 2.7 і 2.8, які дозволяють отримати три оцінки міри значущості чинників для кафе-бару: високе, середнє, низьке.

Аналіз таблиць 2.7, 2.8 дозволяє зробити наступні висновки. Для здобуття більш диференційованої оцінки значущості чинників зовнішнього середовища, застосуємо метод зваженої оцінки дії чинників, результати якої представлені в таблиці, де в першу колонку вписані окремі чинники середовища; у другу - вага даного чинника, у вигляді відносної важливості; у третю - оцінка в балах, міри

впливу чинника на підприємство. Для здобуття повного аналізу, необхідно отримані дані ранжувати в порядку убудання їх міри до дії в (рис. 2.2).

Таблиця 2.7

Матриця «вірогідність/вплив» для позиціонування можливостей зовнішнього середовища кафе-бару «PEOPLE»

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Слабка
Дія	Сильне	1. Не повністю задоволений попит на продукцію. 2. Стійкий попит на продукцію. 3. Впровадження в нові сегменти ринку.	1. Вдосконалення технології виробництва. 2. Зниження цін на сировину і готову продукцію.	1. Зниження податків і мит. 2. Поява нових виробників.
	Помірне	1. Вільний вхід на ринок. 2. Вдосконалення менеджменту.	1. Розорення і відхід підприємств-виробників.	1. Зміни переваг споживачів.
	Слабке	1. Невдала поведінка конкурентів.	1. Відсутність зарубіжних конкурентів.	1. Державна підтримка підприємств.

Джерело: побудовано авторами.

Таблиця 2.8

Матриця «вірогідність/вплив» для позиціонування можливостей зовнішнього середовища кафе-бару «PEOPLE»

		Вірогідність		
		Висока	Середня	Низька
Дія	Сильне	1. Несприятлива економічна ситуація в державі.	1. Збоїв в постачаннях продукції.	1. Поява товарів-субститутів. 2. Поява нових фірм на ринку. 3. Посилення конкуренції.
	Помірне	1. Зниження рівня життя населення. 2. Зростання податків і мит.	1. Посилювання законодавства.	1. Поява принципово нового товару. 2. Скачки курсів валют. 3. Зміна купівельних переваг.

Слабке	1. Зміна рівня цін	1. Зростання темпів інфляції	1. Погіршення політичної обстановки
---------------	--------------------	------------------------------	-------------------------------------

Джерело: побудовано авторами.



Рис. 2.2. Зовнішні можливості і загрози кафе-бару «PEOPLE»

Джерело: побудовано авторами.

За результатами рисунку 2.2, можна визначити зовнішні чинники найбільшого позитивного (негативного) впливу на діяльність кафе-бару.

Таким чином, аналіз внутрішнього середовища є управлінським обстеженням функціональних зон організації з метою визначення сильних і слабких сторін підприємства, представлених в рис. 2.3.

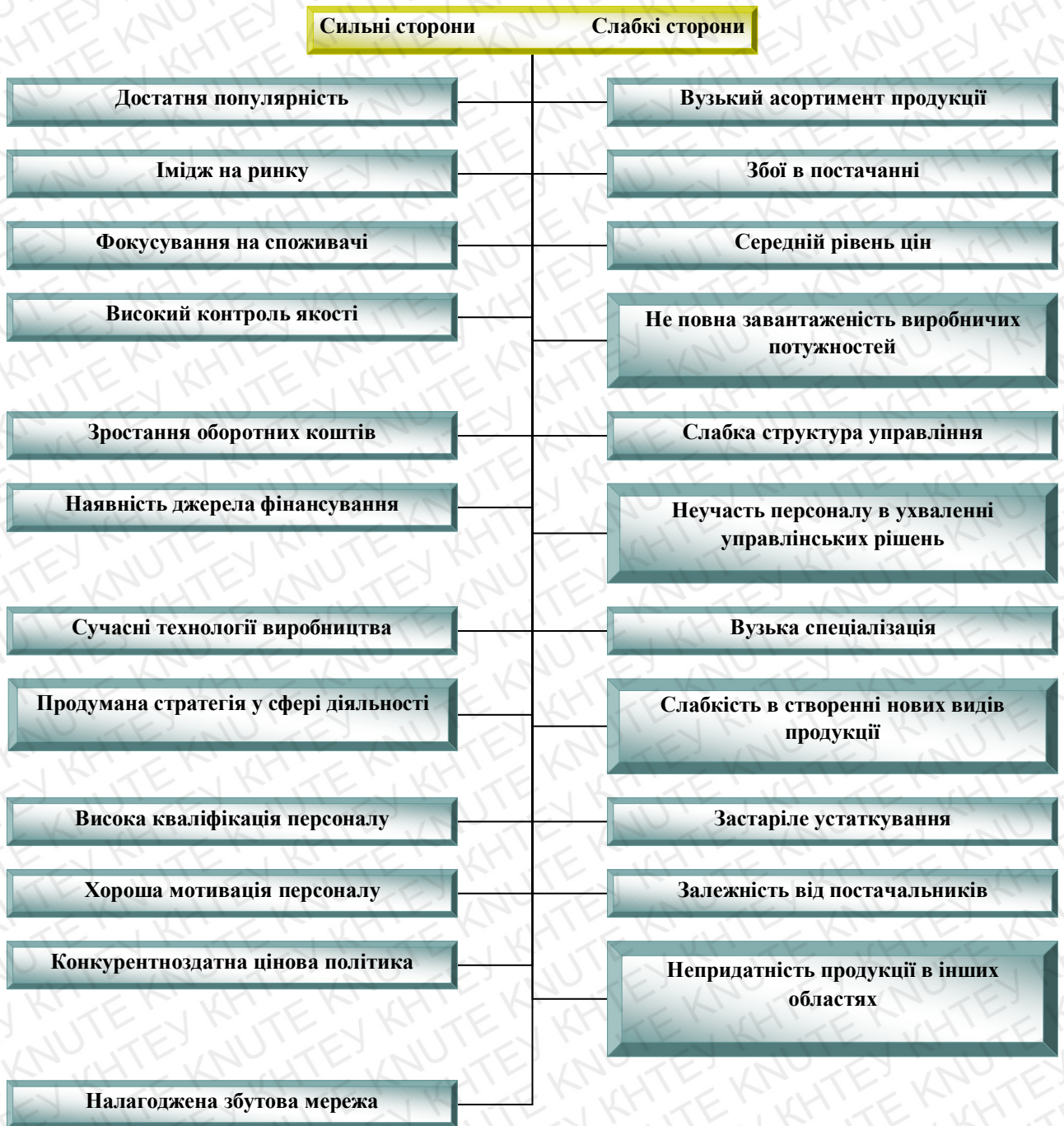


Рис. 2.3. Сильні і слабкі сторони кафе-бару «PEOPLE»

Джерело: побудовано авторами.

На основі вище отриманих результатів доцільно здійснити SWOT-аналіз досліджуваного підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-таблиця кафе-бару «PEOPLE»

Внутрішнє середовище	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відносно невеликий штат організації. 2. Молодий і перспективний колектив. 3. Гнучка політика керівництва. 4. Порівняно недорогі початкові матеріали. 5. Хороша репутація у клієнтів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Брак власного устаткування. 2. Брак власної робочої сили. 3. Невеликий офіс. 4. Відсутність єдиного цеху. 5. Додаткові транспортні витрати. 6. Недостатньо високий прибуток.
Зовнішнє середовище	Можливості (O)	Загрози (T)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення виробничої лінії. 2. Вихід на нові ринки. 3. Налагодження роботи з постачальниками інших регіонів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових конкурентів. 2. Збільшення цін на матеріали. 3. Зростаючий конкурентний тиск. 4. Зниження репутації. 5. Банкрутство.

Джерело: побудовано авторами.

На основі отриманих даних можна визначити стратегії, які може використовувати кафе-бар «PEOPLE» для успішного розвитку:

1. Сильні сторони (S).

а) можливості (O):

➤ стратегія концентрованого зростання. Можливий вихід на нові ринки;

➤ стратегія інтегрованого зростання, а саме зворотної вертикальної інтеграції. Достатньо ефективним буде придбання виробництв діючих постачальників. Подібна політика понизить надалі витрати кафе.

б) загрози (T):

➤ стратегія концентрованого зростання. В даному випадку доцільно почати надавати ще одну послугу. Подібний крок підвищить конкурентоспроможність, а, відповідно, збільшиться кількість клієнтів;

- стратегія інтегрованого зростання, а саме горизонтальної інтеграції.

Придбання підприємств конкурентів. Це поліпшить виробничу базу, підвищить потужності кафе. На одного конкурента стане менше.

2. Слабкі сторони(W).

1. можливості (O):

- стратегія концентрованого зростання. Оскільки слабих сторін у кафе-бару «PEOPLE» більше, ніж сильних, то найбільш ефективними є дії з посилення позицій на ринку. Сюди відноситься створення позитивного стійкого іміджу в Харкові та області, збільшення кількості клієнтів та інше;

- стратегія скорочення витрат також є доцільною, оскільки прибуток у кафе невеликий, а ціни на матеріали ростуть. Передбачувані витрати потребуватимуть великих фінансових вкладень, тому зараз необхідно понизити планку витрат. Наприклад, пошук постачальників з більш низькими цінами.

2. загрози (T):

- стратегія диверсифікованого зростання, а саме горизонтальної диверсифікації. кафе-бару «PEOPLE» необхідно налагодити роботу з надання нових послуг;

- стратегія центрованої диверсифікації. Кафе-бар «PEOPLE» може почати надавати нову послугу на базі існуючих. Такі дії приведуть до збільшення прибутку без витрат на нове устаткування. Конкурентоспроможність також підвищиться.

Для кафе-бару «PEOPLE» після проведеного аналізу найбільш значимими і вірогідними виявилися можливості розширення частки ринку, розширення асортименту.

Після аналізу погроз було виявлено, що:

1. До критичного стану підприємства можуть привести або вихід у сферу ресторанного господарства великого числа конкурентів та перехід споживачів на продукцію підприємств конкурентів.

2. До руйнування підприємства або її виходу з сфери може привести обмежувальна політика державних органів, наприклад, збільшення зборів, зростання податків, посилювання регулювання рівня цін на продукцію, примусова реалізація продукції для соціальних об'єктів за заниженими цінами. Стратегія має бути направлена на максимальне використання можливостей, що надаються, і максимально можливий захист від погроз.

Таким чином, провівши SWOT-аналіз діяльності кафе-бару «PEOPLE», виявилися помилки в стратегії підприємства. Матриця SWOT-аналізу допомогла проаналізувати сильні і слабкі сторони підприємства, можливості і погрози зовнішнього середовища діяльності підприємства.

2.2. Конкурентоспроможні чинники впливу на формування продуктового портфелю суб'єкта ресторанного бізнесу

Поблизу від місця розміщення кафе-бару «PEOPLE» функціонує чотири заклади ресторанного бізнесу, три з яких належать до мережевих фаст-фудів в низькому ціновому сегменті («McDonald`s», «KFC», «Буфет») і один кафе-бар середнього цінового сегмента «Town Disco Club». Фаст-фуди, як правило, не можуть похвалитися широким асортиментом і гарною якістю пропонованої продукції. Зазвичай дані підприємства розраховані на молодих людей у віці 16-25 років, учнів шкіл та університетів, з невисоким заробітком. Кафе-бар «Town Disco Club» є головним конкурентом, так як знаходиться в тому ж ціновому сегменті, розрахований на відвідувачів у віці 20-35 років і згодом може відтягнути на себе частину клієнтів. У таблиці 2.10 представлено порівняльний аналіз основного конкурента «Town Disco Club» з кафе-баром «PEOPLE».

Виходячи з даних таблиці, зрозуміло, що конкуруюче кафе має кардинально іншу спрямованість. Велике значення надається розвагам: є більярдна кімната, караоке і танцпол.

Фонова музика підібрана в стилі 80-90х років. При цьому мало уваги приділяється асортименту та якості страв, часто використовуються вже готові

страви у вигляді напівфабрикатів. Що стосується інтер'єру в головному залі можна сказати, що він відповідає основній ідеї бару - тематиці диско, однак, потребує доопрацювання.

Таблиця 2.10

Основні чинники впливу на конкурентоспроможність закладів ресторанного бізнесу

Запити споживачів	Пропозиції	
	Кафе-бар «Town Disco Club»	Кафе-бар «PEOPLE»
Широкий асортимент страв, напоїв і кулінарних виробів, а також видів послуг, що надаються у кафе.	- дискотеки, танцпол; - проведення банкетів (не менше 50 осіб); - більярд; - караоке;	- широкий асортимент страв хорошої якості; - проведення банкетів (від 25 осіб); - широкий вибір алкогольної продукції; - футбольні трансляції.
Якість	- продукція середньої якості; - страви прості в приготуванні; - використання напівфабрикатів.	- використання тільки якісних продуктів; - суворий контроль якості продукції.
Ціни	- переважно вище середнього, на гарніри і алкоголь завищені.	- середній ціновий сегмент.
Місцезнаходження	м. Харків, вул. вулиця Донець-Захаржевського, 3; - окремо стояча будівля;	м. Харків, вул. Сумська 6: - центр міста; - поруч з торговим центром; - перший поверх житлового будинку; - в безпосередній близькості - зупинка громадського транспорту; - через дорогу розташований гіпермаркет.
Дизайн інтер'єру	- переважно в стилі 80-90х років; - над барною стійкою - велика диско-куля; - дизайн більярдної і VIP-зали не відповідає заявленій тематиці.	- сучасний стиль; - переважно чорно-біла кольорова гамма (меблі, посуд та ін.); - стіни декоровані чорно-білими фотографіями в червоних рамках.
Атмосфера кафе	- невимушена атмосфера; - стиль 80-90-х років; - гучна музика; - прості меблі (багато меблів потребують заміни	- затишна атмосфера, що розташовує до бесіди; - спокійна музика; - лаконічний інтер'єр; - ідеально для ділових зустрічей,

	на нові).	побачень, дружньої вечері.
--	-----------	----------------------------

Джерело: побудовано авторами.

Більша частина меблів втратила привабливий вигляд і потребує заміни. У кафе-барі «PEOPLE», навпаки, не робиться акцент на розваги, ставка робиться на асортимент і якість страв, на приємну атмосферу, що розташовує до спілкування. Дизайн повністю відповідає сучасній тематиці. Якість страв суворо контролюється шеф-кухарем на всіх етапах приготування.

Побудуємо таблицю 2.11 виявлення характеристик кафе-бару «PEOPLE» для побудови карти стратегічних груп.

Таблиця 2.11

Виявлення характеристик кафе-бару «PEOPLE» для побудови карти стратегічних груп

Характеристика закладу	Кафе-бар «PEOPLE»	Кафе-бар «Town Disco Club»
	А	В
1. Ціна товару	Вище середнього 2,0	Вище середнього 3,0
2. Розташування (наявність парковки)	Є поруч 5,0	Поруч, але невелика 3,5
3. Асортимент	Широкий 5,0	Широкий 5,0
4. Ступінь кваліфікації персоналу	Високий 5,0	Середній 4,5
5. Рівень сервісу	Високий 5,0	Середній 4,5
6. Імідж	Середній 4,5	Середній 4,5

Джерело: побудовано авторами.

Ця частина конкурентного аналізу робиться з метою ідентифікувати сприятливі можливості і небезпеки, з якими може зустрітися кафе-бар «PEOPLE» в сфері ресторанного господарства.

Характеристики були оцінені за 5-ти бальною шкалою, на підставі чого складені карти стратегічних груп по 2 змінним, які найкращим чином показують переваги та недоліки функціонування конкурентів (рис. 2.4, 2.5).

Виходячи з побудови карти стратегічних груп за двома параметрами: ціна товару, розташування, видно, що кафе-бар «PEOPLE» (А) знаходиться в стратегічному просторі відособлено, без присутності конкурентів. Отже, положення підприємства за даними параметрами дуже вигідне.

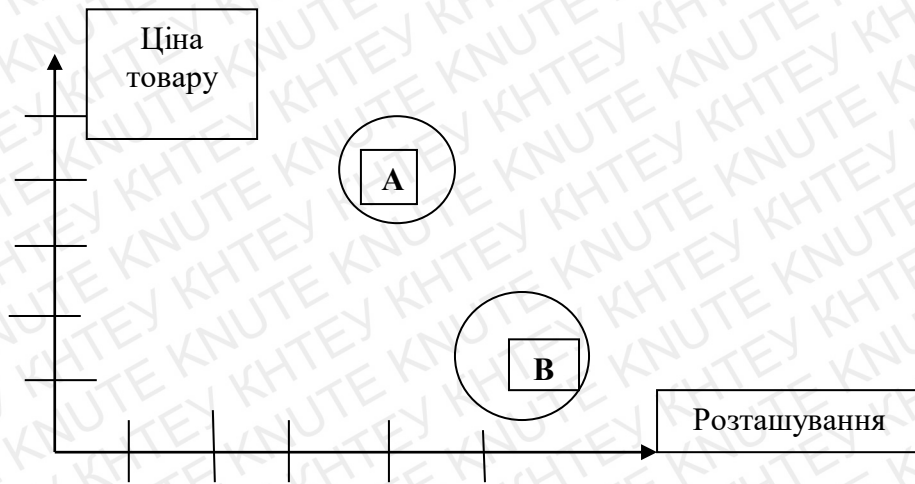


Рис. 2.4. Карта стратегічних груп

Джерело: побудовано авторами.

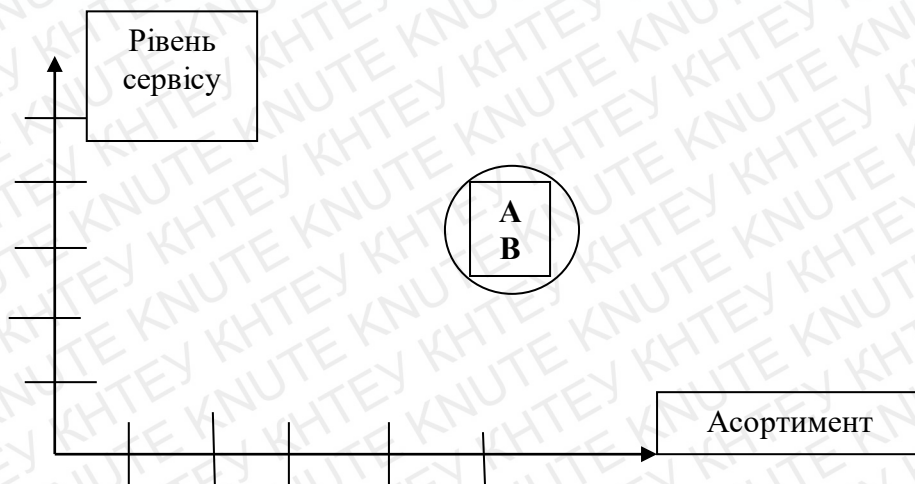


Рис. 2.5. Карта стратегічних груп

Джерело: побудовано авторами.

З карти стратегічних груп за параметрами: рівень сервісу - асортимент, видно, що кафе-бар «PEOPLE» і кафе-бар «Town Disco Club» займають один стратегічний простір.

За даними показниками кафе-бару «PEOPLE» головним конкурентом є кафе-бар «Town Disco Club».

Ситуацію ускладнює той факт, що кафе-бар «Town Disco Club» за своє не довге перебування у сфері ресторанного господарства вже встигло зарекомендувати себе як досить престижний заклад, завдяки гарній рекламній політиці.

Місцезнаходження кафе-бару «PEOPLE» досить вигідне, тому що поруч немає закладів подібного типу і концепції. В такому випадку будемо розглядати в якості конкурента заклад зі схожою концепцією: «Town Disco Club». У зв'язку із закритістю даної інформації, повноцінний аналіз стратегії конкурентів провести неможливо.

Аналіз діяльності кафе-бару «Town Disco Club» для визначення базової стратегії конкурента:

1. Стратегічні наміри: лідирувати на ринку;
2. Масштаб конкуренції: місцевий;
3. Цілі в боротьбі за частку ринку: ряд маркетингових заходів, з метою залучення більшої кількості відвідувачів;
4. Цілі в боротьбі за конкурентну позицію: зміцнювати і розширювати існуючу позицію;
5. Стратегія дій: комбінація наступальних і оборонних заходів;
6. Сильні сторони: відмінна репутація, добре пророблений імідж, популярність, вдале місце розташування, є місце для парковки;
7. Слабкі сторони: високий середній рахунок.

Використовуючи поверхневі дані, визначимо базові стратегії конкурента. «Town Disco Club» використовує стратегію диференціації. Високий середній чек, спрямований на споживача з доходом вище середнього.

Організації заходів приділяється велика увага: для заманювання "дорогих" відвідувачів у кафе «Town Disco Club» є свої музиканти та танцюристи, більярдна кімната, танцпол і караоке. Все це створює закладу престиж і гарний імідж.

2.3. Оцінка ефективності діючих продуктивних стратегій кафе-бару

Доцільно визначити базову стратегію формування та розвитку продуктового портфелю кафе-бару «PEOPLE» на основі аналізу конкурентних переваг (табл. 2.12, 2.13)

Таблиця 2.12

Визначення базової стратегії формування та розвитку продуктового портфелю кафе-бару «PEOPLE» на основі конкурентних переваг

Конкурентна перевага	Сильні сторони
Скорочення витрат за рахунок накопиченого досвіду.	Висококваліфікований персонал компанії.
Скорочення витрат за рахунок професіоналізму персоналу.	Надання можливості навчання та розвитку персоналу.
Зниження витрат на бізнес за рахунок вдосконалення організації праці.	Особливе ставлення до підбору персоналу
Приваблива заробітна плата.	Створення стабільного колективу.
Технологічні та інноваційні здібності вище середнього.	Заклад обладнано з урахуванням технічних інновацій в сфері громадського харчування і бухгалтерського обліку.
Створення сприятливого іміджу і репутації у клієнтів.	Обслуговування клієнтів на високому рівні.
Залучення нових відвідувачів і утримання старих.	Якісно і смачно приготовані страви та напої.
Зниження витрат на доставку і зберігання продукції, спосіб збільшення прибутку.	Наявність можливостей створення власної продукції.
Здатність розширювати коло клієнтів.	Введення додаткових послуг для клієнтів.
Стабільність компанії в галузі.	Зростання числа постійних відвідувачів.
Рентабельність компанії.	Наявність дисконтних карт для постійних гостей.
Можливість задовольнити смаки гурманів.	Змішана кухня.
Можливий безготівковий розрахунок.	Встановлено термінал для проведення безготівкового розрахунку за картками: Visa MasterCard та ін.
Відсутня можливість розкрадання грошових коштів та інших матеріальних цінностей з боку	Можливість контролювати всі процеси в компанії з боку керівництва.

персоналу.	
Персонал працює як одне ціле, що позитивно позначається на результатах роботи.	Підтримка корпоративного духу компанії.

Джерело: побудовано авторами.

Таблиця 2.13

Визначення базової стратегії формування та розвитку продуктового портфелю кафе-бару «PEOPLE» на основі внутрішніх і зовнішніх конкурентних переваг

Конкурентна перевага	
Внутрішня	Зовнішня
Скорочення витрат за рахунок накопиченого досвіду.	Створення сприятливого іміджу і репутації у клієнтів.
Скорочення витрат за рахунок професіоналізму персоналу.	Залучення нових відвідувачів і утримання старих.
Зниження витрат на бізнес за рахунок вдосконалення організації праці.	Можливість задовольнити смаки гурманів.
Встановлено термінал для проведення безготівкового розрахунку за картками: Visa MasterCard та ін.	Можливий безготівковий розрахунок.
Створення стабільного колективу.	З'являється можливість створювати більш якісну продукцію.
Наявність дисконтних карт для постійних гостей.	Технологічні та інноваційні здібності вище середнього
Висококваліфікований персонал компанії.	Обслуговування клієнтів на високому рівні.

Джерело: побудовано авторами.

На основі аналізу конкурентних переваг, в якості базової продуктової стратегії кафе-бару «PEOPLE» визначена стратегія фокусування, але стратегія диференціації була би більш вигідною для діяльності кафе-бару. Ключем до успіху при проведенні диференціації повинна являтися унікальність, яка буде цінитися споживачами продукції кафе-бару. Центральним в цій стратегії є визначення потреб споживачів. Необхідно знати, що цінять споживачі, і

відповідно виготовляти продукцію саме такої якості і надавати якісне обслуговування.

Якщо стратегія диференціації буде проводитись успішно, то це призведе до зменшення гострої конкуренції кафе-бару «PEOPLE». Якщо кафе змінить стратегію, то визначена група споживачів на даному сегменті ринку не буде розглядати продукцію і послуги інших закладів ресторанного господарства.

Здійснюючи стратегію диференціації необхідно пам'ятати, що основа досягнення диференціації може бути легко скопійована і в цьому випадку конкуренція в сфері перетвориться в цінову.

Також не треба орієнтуватися на широку диференціацію, варто направити зусилля на вдосконалення окремих елементів (наприклад, розробити деяку кількість нових цікавих страв, або вдосконалити приготування існуючих за рахунок оновлення устаткування та підвищення кваліфікації робочого персоналу, чи піднести рівень обслуговування споживачів на рівень, якого не досягли конкуренти). Також не треба ігнорувати затрати на диференціацію, бо підвищення ціни в такому випадку не приведе до підвищення прибутку кафе-бару «PEOPLE».

Ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує безліч факторів як у самій організації, так і в навколишньому середовищі, не існує єдиного "кращого" способу керувати підприємством ресторанного господарства. Найефективнішим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає даній ситуації.

Найбільш точно обрати та оцінити продуктову стратегію закладу можливо за допомогою матричного підходу (рис. 2.6).

За матрицею Бостонської консалтингової групи використовуються два критерії: темп зростання цільового сегмента як індикатор привабливості і частка ринку щодо небезпечного сегмента.

Кафе-бар «PEOPLE» відноситься до групи під назвою "Знаки питання". Це товари на ринках з високим темпом зростання і низькою відносною часткою. Оскільки кафе має досить непогані перспективи розвитку в даній ринковій ніші, доцільно обираємо стратегію подальшого зростання і розширення.

Кафе-бару «PEOPLE» підходить стратегія подальшого зростання і розширення, тому що дана стратегія підходить для сформованих галузей зі стабільною технологією, що і підтверджує проведений раніше аналіз зовнішнього середовища.

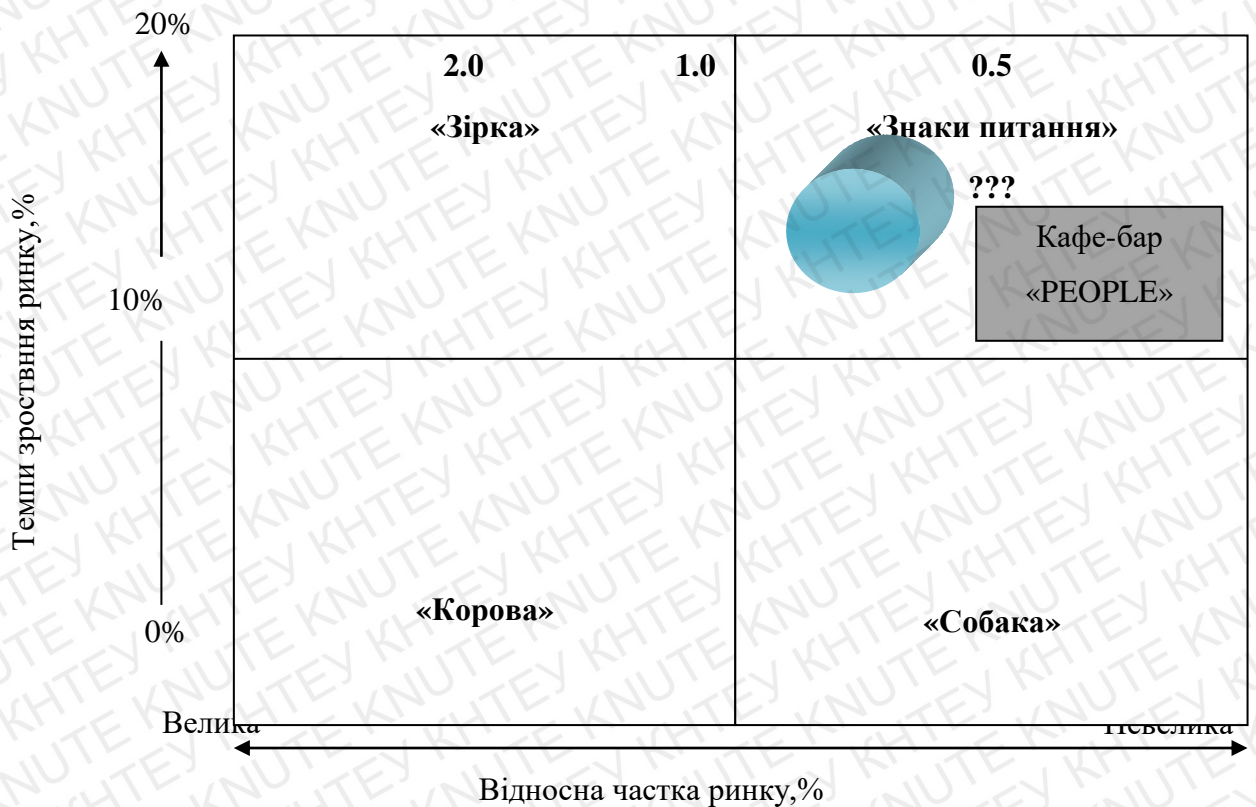


Рис. 2.6. Оцінка продуктової стратегії кафе-бару «PEOPLE» згідно з матрицею БКГ

Джерело: побудовано авторами.

При стратегії подальшого зростання мета розвитку встановлюється "від досягнутого" і корегується при зміні ситуації. Керівництво кафе-бару

«PEOPLE» в основному задоволене положенням підприємства. Отже, в перспективі підприємство буде дотримуватися цієї ж стратегії.

Висновки до розділу 2

На підставі результатів, отриманих у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено наступні висновки:

1. На підставі ґрунтовних досліджень здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності закладу ресторанного бізнесу, представлено його організаційну структуру. Здійснено аналіз макрооточення кафе-бару «PEOPLE» (PEST - аналіз), SWOT-аналіз, виявлено його сильні і слабкі сторони. Надано розрахунки основних економічних показників досліджуваного об'єкта, зокрема: товарооборот, валові доходи, валові витрати та фінансові результати від звичайної діяльності. Фінансовий результат до оподаткування кафе-бару «PEOPLE» в 2017 році збільшився на 7,2 тис. грн., тобто більш ніж в два рази, в результаті чого підвищилась ефективність діяльності підприємства. Проте в 2018 році, в результаті надто швидкого зростання витрат, заклад не отримав прибутку, а сума збитків становила 45.9 тис. грн. Таким чином, в 2018 році діяльність кафе-бару «PEOPLE» нерентабельна. Не дивлячись на це, підприємство ще має резерв підвищення своєї рентабельності, відновлення прибутків на основі вмілого оперативного управління, удосконалення виробничо-торгівельної діяльності.

2. Визначено конкурентоспроможні чинники впливу на формування продуктового портфелю суб'єкта ресторанного бізнесу. У результаті здійснених розрахунків, виявлено основні характеристики кафе-бару «PEOPLE» для побудови і розробки карти стратегічних груп. Проаналізовано заклади-конкуренти досліджуваного закладу, на підставі чого виявлено головного конкурента - кафе-бар «Town Disco Club».

3. Визначено базову стратегію формування та розвитку продуктового портфелю кафе-бару «PEOPLE» на основі аналізу конкурентних переваг.

Проаналізовано та надано оцінку продуктової стратегії закладу за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи. Діюча продуктова стратегія кафе-бару «PEOPLE» відноситься до групи під назвою "Знаки питання". Це товари на ринках з високим темпом зростання і низькою відносною часткою.

РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ КАФЕ-БАРУ «PEOPLE», М. ХАРКІВ

3.1. Формування інноваційного продуктового портфелю кафе-бару

Інновація - це результат системної діяльності, спрямованої на реалізацію досягнень науково-технічного прогресу та їх удосконалень, що сприяє кількісним та якісним змінам у внутрішньому середовищі підприємства та забезпечує підвищення ефективності та отримання конкурентних переваг. Автоматизація підприємств ресторанного господарства полегшує управління всіма аспектами бізнесу, від закупівлі сировини до планування великих заходів, банкетів. Недооцінка інноваційного управління в діяльності суб'єктів ринкової економіки призвела до зниження конкурентноспроможності ресторанів. Введення нових технологій і нового обладнання, освоєння нових видів продукції в умовах гострої конкурентної боротьби обумовлюють постійне відновлення теоретичних і особливо практичних знань управлінських кадрів ресторанного господарства у зв'язку зі зміною обсягу й змісту виконуваних функцій.

Впровадження управлінських інновацій повинно мати, з одного боку, адресний характер, тобто бути орієнтованим на конкретні стратегічні та тактичні цілі підприємства ресторанного господарства, а з іншого –

багатоаспектний, оскільки зміни в одній підсистемі підприємства ресторанного господарства викликають зміни в інших його підсистемах. Крім того, керівному складові кафе-бару «PEOPLE» потрібно чітко усвідомлювати, що процес впровадження інновацій є, певною мірою, конфліктним та ризиковим, оскільки в ході управління, як правило, проявляється фактор невизначеності результату.

Враховуючи специфіку діяльності в ресторанному господарстві, вважаємо за доцільне проводити аналіз усіх інновацій у цій сфері під трьома кутами зору:

1. З точки зору всього підприємства ресторанного господарства (у т.ч. його продукції та політики щодо її просування на ринку, форматів розвитку тощо);
2. З точки зору окремих підрозділів підприємства, де саме реалізуються інновації;
3. З точки зору можливостей запровадження тієї чи іншої інновації на підприємствах різних типів та доступності для споживачів.

На підставі здійсненого аналізу та розрахунків, отриманих у попередніх розділах випускної кваліфікаційної роботи, доцільно запропонувати інноваційні напрями та формати розвитку продуктового портфелю досліджуваного об'єкта – кафе-бару «PEOPLE» у додатку В.

Представлені у додатку В інноваційні розробки і тенденції для кафе-бару «PEOPLE» допоможуть керівництву зменшити витрати виробництва, собівартість продукції, збільшити прибуток і товарооборот кафе, можливості швидко оцінювати свої прорахунки порівняно з конкурентами та розробляти заходи щодо їх усунення, покращити обслуговування, якість страв, технічне обладнання, імідж кафе, дізнатися об'єктивну думку споживача і виявити проблеми, які негативно позначаються на сервісі в цілому.

Отже, для того щоб кафе-бар «PEOPLE» користувалося успіхом серед відвідувачів, керівник повинен запропонувати їм щось особливе, відмінне від того, що пропонують конкуренти. Це може бути висока якість і широкий



асортимент страв, оригінальні способи подачі страв і напоїв, які дозволять здивувати гостей, а також великий вибір пропонованих послуг. Для удосконалення та розвитку продуктових стратегій досліджуваного об'єкта доцільно представити основні детермінанти розширення асортименту пропонованих послуг закладу (рис. 3.1)

Рис. 3.1. Інноваційні детермінанти удосконалення та розвитку пропонованих послуг кафе-бару «PEOPLE»

Джерело: побудовано авторами.

Таким чином, до інноваційних детермінант удосконалення та розвитку пропонованих послуг досліджуваного об'єкта доцільно відносити:

1. Формат «Швидко і випадково» для кафе-бару «PEOPLE» - це широкі можливості для пошуку (заміни) своєї ніші на ринку шляхом використання різноманітних кухонь. Підбір таких рецептур страв і технологій приготування, що дають змогу мінімізувати витрати часу на виконання замовлення.

2. «Креатив-напрям» чи авторська кухня для кафе-бару «PEOPLE» полягає в унікальності пропозиції приваблення споживачів через їх бажання скуштувати продукцію кухаря-митця.
3. Система дисконтів та знижок для кафе-бару «PEOPLE» - це видача постійним споживачам продукції і послуг закладу спеціальної картки, наявність якої передбачає надання відвідувачу певних цінових пільг при покупках у цьому закладі. Додаткова можливість приваблення споживачів, яка сприяє ефевтиному становленню та розвитку іміджу підприємства.
4. Послуги сомельє - це введення до штату підприємства спеціаліста з алкогольних напоїв, який бере участь у обслуговуванні.
5. Послуга «продукція на виніс» - це нова можливість розширення аудиторії споживачів продукції та послуг закладу.
6. Шпигун або таємний спостерігач - це використання професійних ресторанних шпигунів - спостерігачів для неупередженої оцінки роботи персоналу, виявлення причин надмірних витрат та втрачених бізнес - можливостей.
7. Нові кулінарні та кондитерські вироби - це створення нових продуктів, що або за якісними, або за ціновими характеристиками переважають над наявними.

Аналіз і реалізація запропонованих додаткових інноваційних послуг закладу, а саме впровадження послуги сомельє, системи дисконтів та знижок, послуги «Креатив-напрям», послуги «продукція на виніс», послуги шпигун або таємний спостерігач, нові кулінарні та кондитерські вироби, формат «Швидко і випадково», послуг процесів та засобів праці виробничої підсистеми закладу для кафе-бару «PEOPLE» допоможе звести недоліки сервісу до мінімуму, підвищити задоволеність клієнтів і, завдяки цьому, збільшити відвідуваність кафе-бару «PEOPLE».

3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації продуктивних стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу

Вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства передбачає реалізацію низки заходів, в кінцевому рахунку спрямованих на підвищення ефективності їх фінансово-господарської діяльності. Це пов'язано з тим, що будь-які заходи з підвищення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства мають на меті покращання їх фінансово-господарської діяльності. Тому питанням аналізу та планування прибутку і рентабельності в підприємствах ресторанного господарства приділяють велику увагу. Аналіз фінансово - господарського стану кафе-бару «PEOPLE» в цілому виявив ряд негативних тенденцій в організації господарської діяльності, яких можна уникнути завдяки впровадженню і реалізації наступних заходів, які наведено на рисунку 3.2.

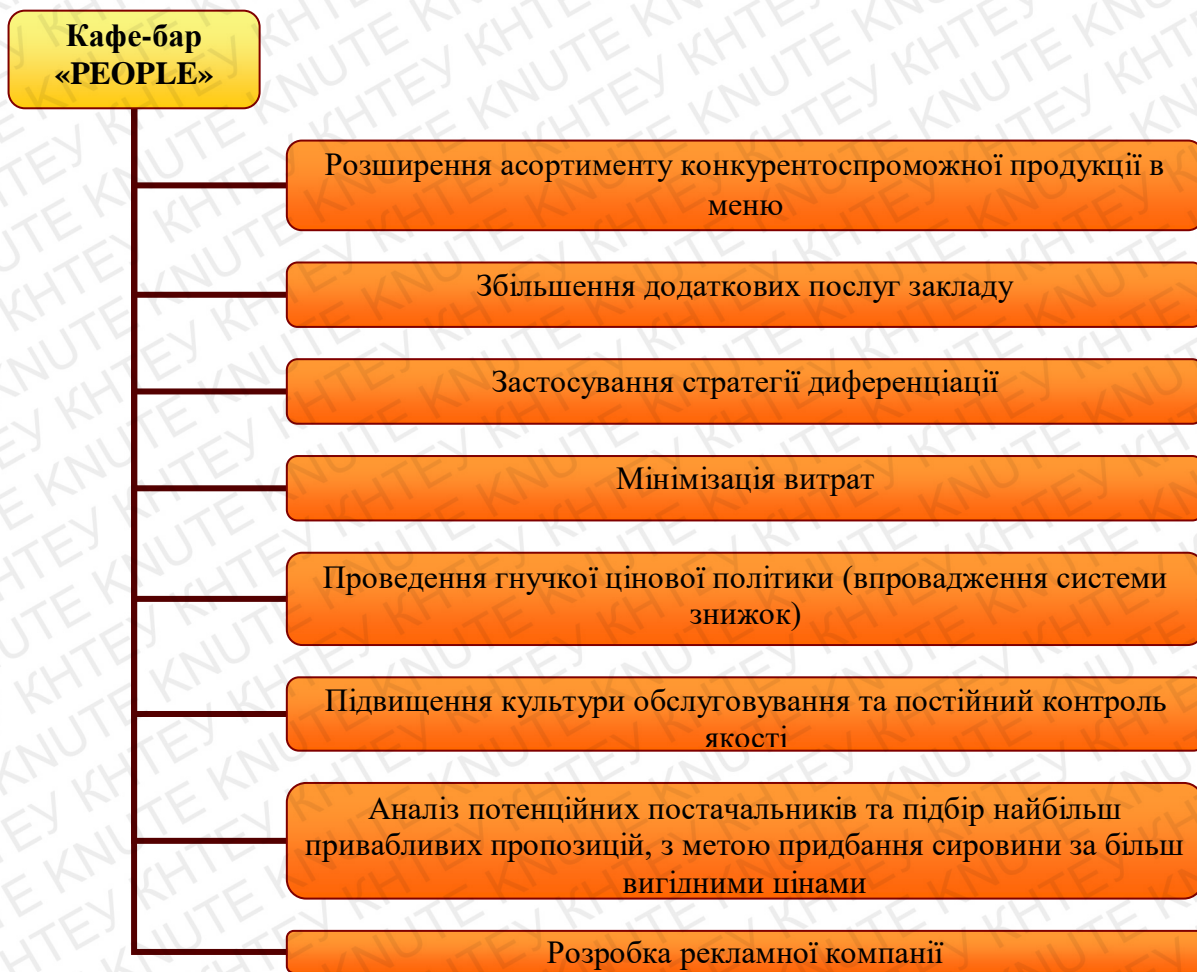


Рис. 3.2. Програма заходів з реалізації продуктивних стратегій для

кафе-бару «PEOPLE»

Джерело: побудовано авторами.

Таким чином, програма заходів з реалізації продуктивних стратегій для досліджуваного об'єкту передбачає:

1. Розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню. Це надає кафе-бару «PEOPLE» перевагу унікальності пропозиції для клієнтів. Важливе також налагодження роботи кондитерського цеху з широким асортиментом хлібобулочних та кондитерських виробів. Виробництво нової продукції з використанням нових технологій, що дозволить спрямувати діяльність підприємства ресторанного господарства на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання та конкурентоспроможність.

2. Збільшення додаткових послуг закладу. Пошук способів приваблення цікавості споживачів та формування у них стійкого бажання періодично відвідувати кафе-бар «PEOPLE». Наприклад: - організація роботи при закладі системи «Book & Movie Exchange», тобто обміну книг і касет, що також можна обміняти на сертифікати закладу, за які можна придбати його продукцію; - введення «варварського меню», яке не передбачає сервірування (в основу покладена ідея середньовічного етикету: усі страви їдять руками); - пропозиція специфічних додаткових послуг; впровадження послуги сомільє; системи дисконтів та знижок; послуги «продукція на виніс»; послуги шпигун або таємний спостерігач; нові кулінарні та кондитерські вироби; формат «Швидко і випадково»; послуг процесів та засобів праці виробничої підсистеми закладу тощо.

Наявність унікального елемента (додаткової послуги), що поряд з потребою у харчуванні приваблює споживачів. Збільшення попиту і, як наслідок, товарообороту. Нові можливості для реалізації стратегії диверсифікації.

Застосування інноваційних послуг є дуже доцільним, оскільки допоможе звести недоліки сервісу до мінімуму, підвищити задоволеність клієнтів і, завдяки цьому, збільшити відвідуваність кафе-бару «PEOPLE».

3. Застосування стратегії диференціації у кафе-барі «PEOPLE». На основі проведеного аналізу показників фінансово-господарської діяльності кафе-бару «PEOPLE» доцільно обираємо стратегію диференціації. Центральним в цій стратегії є визначення першочергових потреб споживачів. Диференціація дає змогу забезпечити споживача продукцією, що має більшу цінність, тобто більшу споживчу вартість. З запропонованою стратегією диференціації слід сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті ринку і намагатися збільшити там свої переваги по відношенню до конкурентів.

4. Мінімізація витрат. Низькі витрати визначають здатність підприємства розробляти, виробляти та продавати продукцію із порівняльними характеристиками, але з меншими витратами, ніж конкуренти. Продаючи свою продукцію на ринку за ціною, що склалася на ньому, підприємство отримує додатковий прибуток та забезпечує більш низькі витрати на виробництво та збут продукції.

5. Проведення гнучкої цінової політики (впровадження системи знижок). Доцільно застосувати різні системи дисконтів та знижок на ціни продукції для споживачів, послугу яку може запропонувати кафе-бар «PEOPLE», а саме: постійним споживачам закладу видавати картки з відповідними відсотками знижок; робити меншу націнку на меню комплексних обідів з доставкою; знижки на кондитерські вироби - в залежності від вмісту компонентів, складності приготування, виду виробу.

6. Підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості. Культура та якість обслуговування мають безпосередній вплив на результати господарської діяльності підприємств ресторанного господарства.

Зі зростанням якості обслуговування збільшується кількість споживачів, підвищується товарообіг та рентабельність підприємств, знижуються витрати

обігу. Конкурентоспроможність кафе-бару «PEOPLE» значною мірою також залежить від культури та якості обслуговування. Проаналізувавши кафе-бар «PEOPLE», можна сказати, що якість обслуговування у досліджуваному підприємстві знаходиться на досить високому рівні. Ключ до залучення цільового сегменту клієнтів до споживання продукції кафе-бару «PEOPLE» - задоволення очікувань споживачів відносно якості продукції та послуг. Очікування споживачів формуються під впливом їх минулого досвіду та реклами. Споживачі обирають підприємство ресторанного господарства і після його відвідування порівнюють власні враження та очікування. Оцінити якість та культуру обслуговування кафе-бару «PEOPLE» можливо шляхом анкетування відвідувачів, що вже поступово впроваджується і дає змогу виявити реальні недоліки функціонування закладу з точки зору споживачів.

7. Аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій з метою придбання сировини за більш вигідними цінами. Разом із запропонованою позицією диференціації слід сконцентрувати свої зусилля на певному сегменті ринку і намагатися збільшити там свої переваги по відношенню до конкурентів. Наприклад, заключити договори на постачання кондитерських та хлібобулочних виробів магазинам, які знаходяться в межах кафе-бару. Налагодження прямих зв'язків з постачальниками сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів з метою зменшення витрат на їх придбання, а також придбання за більш вигідними цінами. Вплив цього фактора на витрати обігу пов'язаний з характером і розташуванням постачальників підприємства, обсягами закупівлі продукції, оптимізацією розміру партій поставки, раціональністю графіків завою, засобами доставки товарів.

8. Розробка рекламної компанії.

Провівши аналіз діяльності кафе-бару «PEOPLE» було виявлено, що однією з важливих проблем закладу є те, що керівництво зовсім не приділяє увагу належній рекламі, і цим самим знижує кількість потенційних клієнтів та

свою конкурентоспроможність. Підприємство може виділити кошти на впровадження реклами закладу по телебаченню, радіо, встановлення білбордів, що неодмінно призведе до збільшення попиту на пропоновані послуги. Обов'язково слід вказати години роботи закладу та зробити акцент на унікальність і вишуканість страв, високоякісне обслуговування.

Для збільшення прибутку і рентабельності кафе-бару «PEOPLE» доцільно організувати:

- Збільшення обсягів виробництва і реалізації кулінарних та кондитерських виробів, послуг ресторанного господарства. Це можливо за умови збільшення завантаженості підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва за рахунок: проведення святкових заходів; пропозиції споживачам меню зі стравами, кулінарними та кондитерськими виробами.

- Збільшення валового доходу, перш за все, за рахунок збільшення реалізації продукції власного виробництва, що користується попитом споживачів і є вигідною для кафе-бару «PEOPLE». Доцільно організувати меню комплексних обідів та вечерь з доставкою на дім. Це вимагатиме незначних капіталовкладень у придбання одноразового посуду, пакувального матеріалу та на заробітну плату кур'єрам, які доставлятимуть замовлення.

- Збільшення рівня валового доходу до товарообігу. При цьому важливо проводити зважену цінову політику, не слід необґрунтовано збільшувати націнку на обідню продукцію, кондитерські та кулінарні вироби.

- Підвищення продуктивності праці робітників кафе-бару «PEOPLE»: побудова ефективної системи матеріального стимулювання роботи працівників, орієнтована на досягнення кінцевих результатів; підвищення кваліфікації робітників; механізація трудомістких процесів.

Разом з тим, слід додержуватися науковообґрунтованих співвідношень між темпами росту товарообігу, валового доходу, продуктивності праці і фондом оплати праці, а також середньою заробітною платою.

Так як, відношення споживачів до підприємства залежить від настрою персоналу, пропонується розробити системи підтримки та винагороди персоналу за високу якість обслуговування.

➤ Налагодження прямих зв'язків з постачальниками сировини, напівфабрикатів, купівельних товарів з метою зменшення витрат на їх придбання, а також придбання за більш вигідними цінами.

Загалом для ефективного функціонування кафе-бару «PEOPLE» необхідне вироблення широкого формулювання того, яким буде бізнес, якими повинні бути його цілі та яка політика є необхідною для їх досягнення.

Висновки до розділу 3

На підставі результатів, отриманих у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено наступні висновки:

1. Проаналізовано формування інноваційного продуктового портфелю кафе-бару «PEOPLE». На підставі здійсненого аналізу та розрахунків, отриманих у попередніх розділах випускної кваліфікаційної роботи, доцільно запропонувати інноваційні напрями та формати розвитку продуктового портфелю досліджуваного об'єкта – кафе-бару «PEOPLE», а саме: пропозиція специфічних додаткових послуг; впровадження послуги сомільє; системи дисконтів та знижок; послуги «продукція на виніс»; послуги шпигун або таємний спостерігач; нові кулінарні та кондитерські вироби; формат «Швидко і випадково»; послуг процесів та засобів праці виробничої підсистеми.

2. Запропоновано та обґрунтовано програму заходів з реалізації продуктових стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу кафе-бару «PEOPLE», яка складається з наступних позицій: розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню; збільшення додаткових інноваційних послуг закладу; застосування стратегії диференціації; мінімізація витрат; проведення гнучкої цінової політики; підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості; аналіз потенційних постачальників та підбір

найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами; розробка рекламної компанії.

Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість клієнтів, підвищити популярність інноваційних послуг кафе серед споживачів і таким чином, піднімуть імідж закладу та його конкурентоспроможність. А також, допоможуть уникнути зростання витрат, збільшити дохід закладу, що зробить діяльність кафе-бару «PEOPLE» більш рентабельною.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На підставі результатів, отриманих у першому розділі випускної кваліфікаційної роботи, зроблено наступні висновки:

1. За результатом ґрунтовного аналізу літературних джерел визначено сутність продуктових стратегій та продуктового портфелю. Було досліджено чинники, що визначають продуктову стратегію підприємства ресторанного господарства, а також проаналізовано наукові підходи до трактування «продуктова стратегія». Визначено методи формування продуктового портфелю та процес управління ним на підприємстві ресторанного бізнесу.

2. Проаналізовано базові продуктові стратегії розвитку ресторанного бізнесу. Визначено стратегічний баланс чотирьох елементів (сприйняття споживачем, внутрішньої перспективи, фінансової життєдіяльності, інноваційної перспективи), для вибору та реалізації стратегії підприємства ресторанного бізнесу. Визначено, що для будь-якого підприємства ресторанного господарства на сьогоднішній день для здійснення успішної діяльності на ринку, необхідна детально розроблена і добре продумана продуктова стратегія. Стратегічні рішення по продукту є головними у рамках загальної маркетингової стратегії підприємств ресторанного бізнесу. Визначено, що проблеми організаційного розвитку ресторанного господарства пов'язані зі своєчасністю ідентифікації складових продуктового портфелю, що користуються високим, середнім та низьким рівнями попиту, а також прогнозуванням зміни даних рівнів, що функціонують в умовах ринку.

Визначено, що функціонування та розвиток підприємства ресторанного господарства залежить від прийняття ефективних управлінських рішень по формуванню конкурентоспроможного продуктового портфелю для досягнення

стійких переваг на ринку, що і є основною метою продуктової стратегії та є однією з найбільш важливих складових її успіху .

3. Визначено та проаналізовано методичні підходи до оцінки ефективності продуктивних стратегій підприємств ресторанного бізнесу. Основним критерієм оцінювання ефективності продуктивних стратегій підприємства ресторанного бізнесу є загальна оцінка його конкурентоспроможності. На підставі цього визначено та надано характеристику методам оцінки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства та оцінки ефективності продуктового портфелю підприємства за допомогою використання матриць: Бостонської консалтингової групи (матриця BCG), «Скандстрат», «Аналіз прихильності» (BZB), 9-секційна матриця «Дженерал-Електрик-Мак-Кінсі» (GE-матриця), а також матриця «Балансу життєвих циклів» (Hofer-Arthur D. Little).

4. На підставі ґрунтовних досліджень здійснено аналіз фінансово-господарської діяльності закладу ресторанного бізнесу, представлено його організаційну структуру. Здійснено аналіз макрооточення кафе-бару «PEOPLE» (PEST - аналіз), SWOT-аналіз, виявлено його сильні і слабкі сторони. Надано розрахунки основних економічних показників досліджуваного об'єкта, зокрема: товарооборот, валові доходи, валові витрати та фінансові результати від звичайної діяльності.

5. Визначено конкурентоспроможні чинники впливу на формування продуктового портфелю суб'єкта ресторанного бізнесу. У результаті здійснених розрахунків, виявлено основні характеристики кафе-бару «PEOPLE» для побудови і розробки карти стратегічних груп. Проаналізовано заклади-конкуренти досліджуваного закладу, на підставі чого виявлено головного конкурента - кафе-бар «Town Disco Club».

6. Визначено базову стратегію формування та розвитку продуктового портфелю кафе-бару «PEOPLE» на основі аналізу конкурентних переваг. Проаналізовано та надано оцінку продуктової стратегії закладу за допомогою

матриці Бостонської консалтингової групи. Діюча продуктова стратегія кафе-бару «PEOPLE» відноситься до групи під назвою "Знаки питання". Це товари на ринках з високим темпом зростання і низькою відносною часткою.

7. Проаналізовано формування інноваційного продуктового портфелю кафе-бару «PEOPLE». На підставі здійсненого аналізу та розрахунків, отриманих у попередніх розділах випускної кваліфікаційної роботи, доцільно запропонувати інноваційні напрями та формати розвитку продуктового портфелю досліджуваного об'єкта – кафе-бару «PEOPLE», а саме: пропозиція специфічних додаткових послуг; впровадження послуги сомільє; системи дисконтів та знижок; послуги «продукція на виніс»; послуги шпигун або таємний спостерігач; нові кулінарні та кондитерські вироби; формат «Швидко і випадково»; послуг процесів та засобів праці виробничої підсистеми.

8. Запропоновано та обґрунтовано програму заходів з реалізації продуктивних стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу кафе-бару «PEOPLE», яка складається з наступних позицій: розширення асортименту конкурентоспроможної продукції в меню; збільшення додаткових інноваційних послуг закладу; застосування стратегії диференціації; мінімізація витрат; проведення гнучкої цінової політики; підвищення культури обслуговування та постійний контроль якості; аналіз потенційних постачальників та підбір найбільш привабливих пропозицій, з метою придбання сировини за більш вигідними цінами; розробка рекламної компанії. Передбачається, що запропоновані заходи дозволять залучити більшу кількість клієнтів, підвищити популярність інноваційних послуг кафе серед споживачів і таким чином, піднімуть імідж закладу та його конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія : монографія / І. Ансофф. Питерком, 2000. – 416 с.
2. Архіпов В. В. Ресторанна справа: асортимент, технологія і управління якістю продукції в сучасному ресторані : навч. посіб. / В. В. Архіпов, Т. В. Іванникова, А. В. Архіпова – К. : ІНКОС, Центр навчальної літератури, 2009. – 378 с.
3. Бай С. І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. – Київ : Київ. нац. торг. – екон. ун-т, 2009. – 180 с.
4. Бойко М.Г., Гопкало Л.М. Організація готельного господарства: Навч. посіб. - К.: Київ нац.торг.-екон.ун-т, 2009. - 449 с.
5. Віханський О. С. Стратегічне управління / О. С. Віханський. – 2-е вид., перераб. и доп. : Гардаріки, 2002. – 296 с.
6. 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. – 137 с.
7. Гудзинський О.Д. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир, Т.О. Гуренко: заг. ред. О.Д. Гудзинського; Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. – К. : ІПК ДСЗУ, 2010. – 311 с.
8. Гудзовата О. О. Автоматизовані системи управління підприємствами ресторанного бізнесу / О. О. Гудзовата // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2012. - Вип. 14. - С. 76-82.
9. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / [В. І. Захарченко, М.

М. Меркулов, О. В. Балахонова та ін.] ; під ред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. – Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. від-ня, 2014. – 187 с.

10. Збалансована система показників як інструмент визначення стратегії підприємства в умовах кризи : монографія / Л. М. Малярець, О. В. Ачкасова. – Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. – 304 с.

11. Зянько В. В. Інноваційне підприємництво : сутність, механізми і форми розвитку : монографія / В. В. Зянько. – Вінниця : УНІВЕРСУМ, 2009. – 397 с.

12. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник [для студ., аспір. та викл. вищ. навч. закл.] / Ігнат'єва І.А. – К. : Каравела, 2008. – 470 с.

13. Кирильєва Д. Д. Сучасний стан та специфіка діяльності підприємств індустрії гостинності / А. В. Янчев, Д. Д. Кирильєва : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф. [«Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність»], (Харків, 22 трав. 2014 р.) : У 2-х ч. – Харків : ХДУХТ, 2014. – Ч. 2. – С. 71–72

14. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах: матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 18-28.

15. Клімова І. Г. Розробка ефективної маркетингової стратегії підприємства та управління процесом її реалізації / Економіка та підприємництво. – 2009. – С. 115-121.

16. Козаченко Г. В. Управління затратами підприємства [Текст] : монографія / Г. В. Козаченко, Ю. С. Погорелов, Л. Ю. Хлап'юнов, Г. А. Макухін. – Київ : Лібра, 2009 – 320 с.

17. Колісник Г. М. Економічна сутність витрат та управління ними / Г. М. Колісник // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.8. – С. 252 – 258.
18. Любимов М. О. Формування управлінської звітності підприємств (на прикладі харчової промисловості): автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.09 – Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності) / М. О. Любимов. – Одеса : Одеський національний економічний університет, 2012. – 22 с.
19. Малярець Л. М. Збалансована система показників в оцінці діяльності підприємства : монографія / Л. М. Малярець, А. В. Штеревея. – Харків : Вид ХНЕУ, 2009. – 180 с.
20. Маркетинговий менеджмент конкурентоспроможності підприємства : стратегічний підхід та системні рішення : монографія / [О. В. Кендюхов та ін.] ; за заг. ред. О. В. Кендюхова ; Донец. нац. техн. ун-т, Каф. стратег. упр. екон. розвитком. – Донецьк : Схід. вид. дім, 2014. – 201 с.
21. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: монографія / С.В. Мельниченко. - К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. - 493 с.
22. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту. - М.:Діло, 2019.-702 с.
23. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М. В. Михайлова // Бізнес Інформ. – 2013. – № 8. – С. 215 –219
24. Мілаш І. В. Управління витратами підприємств роздрібної торгівлі : монографія / І. В. Мілаш, Н. М. Гаркуша. – Харків : Лідер, 2013. – 310 с.
25. Міценко Н. Г. Витрати ресторанного господарства, основні шляхи їх оптимізації та резерви економії / Н. Г. Міценко, Л. С. Малецька // Науковий вісник. – 2009. – 16.2. – С. 242–247.

26. Міценко Н. Г. Ресторанне господарство як канал збуту продукції АПК / Н. Г. Міценко // Бізнес Інформ. – 2014. – № 4. – С. 208–214.
27. Мордвінцева Т. В. Необхідність і умови використання маркетингових структур / Економіка та підприємництво. – 2010. – С. 184-184.
28. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 374 с.
29. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. — К.: КНЕУ, 2011. — 223 с.
30. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» Із змінами внесеними наказами Мінфіну від 27.06.2013 р. №627 від 08.02.2014 р. №48 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buhgalter911.com/Res/NPSBO/NPSBO1.aspx>
31. Павлова В. А. Стратегічне управління ресурсним потенціалом : концепція, механізм, стратегія : монографія / В. А. Павлова, О. В. Кузьменко, Л. А. Гончар ; Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля. – Дніпропетровськ : Дніпропетр. ун-т ім. Альфреда Нобеля, 2014. – 150 с.
32. Побережний Р. О. Сутність стратегії та розвитку підприємства / Р. О. Побережний // Труды VII-ї Міжнар. наук.-практ. конф. «Дослідження та оптимізація економічних процесів», (Харків, 1–3 грудня 2010 р.). – Харків : НТУ «ХП», 2010. – С. 230–231.
33. Погорелов Ю. С. Вибір і обґрунтування методів управління затратами підприємства: авторефер. Дис.. на здобуття наук. Ступеня канд.. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Ю. С. Погорелов – Донецьк, – 2016. – 32 с.
34. Покропивний С.Ф., Колот В.М. Підприємництво: стратегія, організація, ефективність. - К.: КНЕУ, 2009. – 113с.
35. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Портер М. Е.; [пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський] – К. : Основи, 2000. – 380 с.

36. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г.Т. П'ятницька. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 462 с.
37. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Менеджмент громадського харчування. Підручник. – К.: КНЕСУ, 2011. - 385 с.
38. П'ятницька Г. Концептуальні засади розвитку ресторанного господарства в Україні / Г. П'ятницька // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2009. – № 3. – С. 15–23.
39. П'ятницька Г. Сучасні проблеми інноваційного розвитку ресторанного господарства України / Г. П'ятницька, О. Григоренко // Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. – 2009. – № 1. – С. 5–10.
40. Радева М. М. Оцінювання та відбір стратегічних альтернатив диверсифікаційного розвитку підприємства // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2009. – № 6. – С. 267-275.
41. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с
42. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. / М.Г. Саєнко. – Тернопіль : Економічна думка, 2010. – 381 с.
43. Скопень М. М. Інформаційні системи і технології в готельно-ресторанному та туристичному бізнесі /М. К. Сукач, О. П. Будя [та ін.; за ред. : М. К. Сукача, М. М. Скопеня]. - Київ: Ліра-К, 2017. - 763 с.
44. Ткачова С. С. Операційний менеджмент / С. С. Ткачова, Т. П.Іванова. – Х. : ХДУХТ, 2009. – 237 с.
45. Чумак О. В. Аналіз стану й оцінка тенденцій показників розвитку підприємств ресторанного господарства / О. В. Чумак, І. С. Андрющенко // Бізнес-інформ № 12 (443). – 2014. – С. 307–313.
46. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова ; Київський національний економічний ун-т. - 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2014. – 699 с.

47. Чандлер А. Стратегія і структура: пер. с англ. – М.: Мир, 2000. – 464 с.
48. Чумак О. В. Інформаційно-методичне підґрунтя аналізу витрат підприємств ресторанного господарства / О. В. Чумак, І. С. Андрющенко // Науковий журнал «Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». Ужгород, 2016. – ДВНЗ «Ужгородський національний університет». – С. 297–301.
49. Шамара І. М. Тенденції розвитку ресторанного господарства як складової туристичної галузі України / І. М. Шамара // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Сер. : Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. – 2013. – № 1042, вип. 1. – С. 151-153.
50. Шкапова О.М. Маркетинг послуг: Навч. посіб. - К.: Кондор, 2009. - 314 с.
51. Шумейко А.К., Шумейко А. К. Маркетинг у малому бізнесі. – К.: ЦУЛ, 2009. – 79 с.
52. Янчева Л. М. Собівартість продукції в підприємствах ресторанного господарства : облік та аналіз [Текст] : монографія / Л. М. Янчева, В. І. Оспіщев, О. В. Чумак. – Харків : ДОД ХДУХТ, 2009. – 100 с.