

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА **на тему:**

Продуктова політика **ресторану «Avalon», м. Київ**

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

*підпис
студента*

Криворотько
Анжеліка Русланівна

Науковий керівник
к.е.н., доц.

*підпис
керівника*

Полтавська
Оксана
Володимирівна

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

*підпис
гаранта*

Ведмідь
Надія
Іванівна

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2018 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві
КРИВОРОТЬКО АНЖЕЛІКИ РУСЛАНІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Продуктова політика ресторану «Avalon», м. Київ»

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування продуктової політики суб'єкта ресторанный бізнесу.

Мета випускної кваліфікаційної роботи - дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ формування продуктової політики суб'єкта ресторанный бізнесу.

Об'єкт дослідження – продуктова політика підприємств ресторанный господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади до формування продуктової політики ресторану «Avalon», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: аналіз підходів до визначення поняття «продуктова політика»; Динаміка розвитку продуктової політики ресторану «Avalon», м. Київ; динаміка фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Avalon», м. Київ.

Рисунки: елементи та структура продуктової політики підприємств ресторанный господарства; основні показники ефективності продуктової політики ресторану «Avalon»; напрями удосконалення продуктової політики ресторану «Avalon», м. Київ.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

Вступ

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

- 1.1. Зміст та складові продуктової політики підприємства ресторанного господарства
- 1.2. Процес управління збутом підприємства ресторанного господарства
- 1.3. Канали збуту послуг підприємства ресторанного господарства

Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «AVALON», М. КИЇВ

- 2.1. Аналіз організаційних та економічних передумов формування продуктової політики підприємства
- 2.2. Дослідження ефективності продуктової та економічної політики підприємства
- 2.3. Оцінка впливу продуктової політики на якість послуг підприємства

Розділ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «AVALON», М. КИЇВ

- 3.1. Пропозиції щодо удосконалення формування продуктової політики підприємства
- 3.2. Визначення пріоритетних напрямків впровадження продуктової стратегії ресторану
- 3.3. Соціально-економічна ефективність запропонованих заходів

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

| № з/п | Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи | Строк виконання етапів роботи | |
|-------|--|----------------------------------|----------------------------------|
| | | за планом | фактично |
| 1 | <i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i> | 01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р. | 01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р. |
| 2 | <i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i> | 27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р. | 27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р. |
| 3 | <i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 30.01.2019 р.- 31.05.2019 р. | 30.01.2019 р.- 31.05.2019 р. |
| 4 | <i>Написання та оформлення наукової статті</i> | до 02.06.2019 р. | до 02.06.2019 р. |
| 5 | <i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р. | 02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р. |
| 6 | <i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i> | 04.09.2019 р. - 11.11.2019р. | 04.09.2019 р. - 11.11.2019р. |
| 7 | <i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i> | 12.11.2019 р.- 15.11.2019 р. | 12.11.2019 р.- 15.11.2019 р. |
| 8 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i> | 16.11.2019 р. | 16.11.2019 р. |
| 9 | <i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i> | 17.11.2019р. 22.11.2019 р | 17.11.2019р. 22.11.2019 р |
| 9 | <i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i> | 25.11.2019 р.- 29.11.2019 р. | 25.11.2019 р.- 29.11.2019 р. |
| 10 | <i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i> | Згідно розкладу | Згідно розкладу |

7. Дата видачі завдання «29» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент

Криворотько А.Р.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О.В.
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Криворотько А.Р.
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

«__» _____ 2019 р.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----------|
| <u>Вступ</u> | 7 |
| <u>Розділ 1. Теоретичні засади формування продуктової політики підприємств ресторанного господарства</u> | 10 |
| <u>1.1. Сутність продуктової політики підприємств ресторанного господарства</u> | 10 |
| <u>1.2. Фактори впливу на формування продуктової політики підприємств ресторанного господарства</u> | 13 |
| <u>1.3. Особливості формування продуктової політики підприємств ресторанного господарства</u> | 17 |
| <u>Висновки до розділу 1</u> | 19 |
| <u>Розділ 2. Дослідження ефективності управління продуктовою політикою ресторану «Avalon», м. Київ</u> | 20 |
| <u>2.1. Аналіз ефективності формування продуктової політики підприємства</u> .. | 20 |
| <u>2.2. Аналіз впливу продуктової політики на результати діяльності підприємства</u> | 34 |
| <u>2.3. Оцінка впливу факторів на управління продуктовою політикою підприємства</u> | 39 |
| <u>Висновки до розділу 2</u> | 46 |
| <u>Розділ 3. Обґрунтування заходів щодо удосконалення продуктової політики ресторану «Avalon», м. Київ</u> | 48 |
| <u>3.1. Розроблення програми заходів щодо удосконалення продуктової політики підприємства</u> | 48 |
| <u>3.2. Визначення пріоритетних напрямків впровадження продуктової стратегії ресторану</u> | 51 |
| <u>3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності удосконалення продуктової політики підприємства</u> | 57 |
| <u>Висновки до розділу 3</u> | 59 |
| <u>Висновки</u> | 61 |
| <u>Список використаних джерел</u> | 64 |
| <u>Додатки</u> | 68 |

ВСТУП

Актуальність теми. Становлення і розвиток ринкових відносин в Україні обумовлюють необхідність удосконалення системи управління підприємствами, орієнтації системи менеджменту на ринкові умови господарювання, здатності швидко і гнучко реагувати на зміни в маркетинговому середовищі, формувати й реалізувати ефективні конкурентні стратегії. В даний час тільки незначна частка підприємств використовує маркетингові методи управління в процесі господарювання, і лише деякі з них – стратегічний підхід в управлінні на основі маркетингу.

На сьогоднішній день продуктова політика підприємства впливає на особливості інших складових комплексу маркетингу і потребує вирішення проблем забезпечення конкурентоспроможності товарів, оптимізації товарного асортименту, позиціонування товару на ринку, аналізу життєвого циклу товару, розробки товарного знаку та упаковки, організації сервісу, маркетингового забезпечення нового товару тощо.

Проблеми продуктової політики, зокрема стратегії розвитку продукції та послуг, з якими стикаються суб'єкти ресторанного бізнесу, здебільшого є неструктурованими, невизначеними, непрогнозованими, що передбачають багато варіантів їх вирішення. Тому необхідно вміти аналізувати факти та оперативно розробляти альтернативні рішення, у т.ч. в аспекті управління продуктовою політикою закладів ресторанного господарства. Важливість методів і засобів формування продуктової політики як однієї з головних конкурентних стратегій у сфері послуг харчування обумовлює актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Ступінь дослідження проблеми. Проблемі формування й реалізації продуктової стратегії суб'єктів господарювання приділено досить багато наукових праць таких зарубіжних і вітчизняних учених, як О. Азарян, Р. Ассель, М. Афанасьєв, Г. Багієв, Л. Балабанова, А. Войчак, В. Герасимчук, Є.Голубков, П. Друкер, В. Кардаш, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, В. Нотченко, А. Павленко, А. Перетятко, І. Петенко, Л. Попова, В. Секерін, О.Таряник, О.

Титов, О. Шубін. Але в цих працях питання особливості управління продуктовою політикою практично не розглядаються з точки зору закладів ресторанного господарства в сучасних умовах України.

Мета роботи: розроблення теоретичних, методичних і прикладних засад формування продуктової політики суб'єктів ресторанного бізнесу.

Для виконання поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання:**

1) розглянути сутність продуктової політики підприємств ресторанного господарства;

3) описати особливості формування продуктової політики суб'єктів ресторанного бізнесу;

4) проаналізувати ефективність маркетингових засобів у формуванні продуктової політики ресторану «Avalon»;

5) провести факторний аналіз структури та динаміки розвитку продуктової політики підприємства;

6) оцінити ефективність використання внутрішніх інструментів в управлінні продуктовою політикою підприємства;

7) дослідити вплив факторів зовнішнього середовища на формування товарної стратегії ресторану «Avalon»;

8) обґрунтувати програму заходів щодо удосконалення формування продуктової політики закладу;

9) розробити продуктову стратегію ресторану «Avalon»;

10) провести оцінку соціально-економічної ефективності реалізації продуктової політики.

Об'єкт дослідження – процес формування продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – комплекс теоретичних і прикладних аспектів формування продуктової політики ресторану «Avalon» м. Київ.

Методи дослідження. При виконанні випускної кваліфікаційної роботи застосовано ряд загальнонаукових і спеціальних методів і методик. Серед загальнонаукових методів використано методи порівняння, синтезу, індуктивний та дедуктивний, сходження від загального до конкретного; серед

спеціальних – методику проведення SWOT-аналізу конкурентної позиції ресторану «Avalon», розрахунку добової потреби сировини для меню страв закладу, споживчої оцінки якості продукції та послуг ресторану «Avalon».

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативні акти України; наукові праці зарубіжних і вітчизняних науковців; ресурси мережі Інтернет; дані Державної фіскальної служби, Державної служби статистики України.

Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи полягає у визначенні основоположних засад і принципів реалізації і вдосконалення продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу.

Практичне значення роботи полягає у формулюванні практичних рекомендацій і визначенні напрямів удосконалення існуючої продуктової політики ресторану «Avalon» шляхом застосування стратегії диференціації товарів та послуг.

Публікації. За результатами досліджень опублікована стаття у Збірнику наукових статей студентів КНТЕУ 2019 року на тему «Формування продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу» (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який містить 50 найменувань, 2 додатки. Загальний обсяг роботи викладено на 51 сторінці. У роботі міститься 19 таблиць та 5 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність продуктової політики підприємств ресторанного господарства

Продуктова політика відіграє важливу роль у здійсненні комерційної та маркетингової діяльності закладів ресторанного господарства, визначає дії, спрямовані на задоволення потреб покупців у продукції і послугах та забезпечення певної прибутковості й економічної ефективності. Продуктова політика є основою для розробки та здійснення маркетингових стратегій закладів ресторанного господарства. Вона передбачає постійне і систематичне дослідження потреб ринку, на якому функціонує заклад ресторанного господарства (ЗРГ), з метою пропозиції потрібних для споживачів товарів, що вигідно відрізняються від товарів-конкурентів та створюють конкурентні переваги.

Центральне місце в товарній політиці ЗРГ об'єктивно займає товар. Це в загальному випадку все те, що може задовольнити потребу і пропонується на ринку у сфері ресторанного бізнесу з метою купівлі-продажу. Це можуть бути страви, напої, послуги, ідеї. Головною властивістю товару є його здатність задовольняти потреби того, хто ним володіє.

Продуктова політика підприємств, у т.ч. закладів ресторанного господарства, формується, виходячи із двох властивостей товару, які виявляються у процесі обміну і споживання: суспільної користі та мінової вартості. В основу розробки продуктової політики з економічної точки зору покладено поняття «комплексу товару», що розглядається як сукупність споживчої вартості, з одного боку, і мінової – з іншого. Споживча вартість обумовлюється споживчими вимогами до товару, товарною стратегією, ринковими ознаками товару, ступенем його інноваційності. Метою споживчої

вартості є забезпечення переваг товару для покупця, забезпечення або підтримання лідерства щодо якості товару. Мінова вартість обумовлюється вартісними показниками товару, її метою є забезпечення отримання прибутку, збільшення обсягів продажу, лідерства підприємства на ринку.

Слід зазначити, що продуктова політика – поняття більш широке, ніж асортиментна політика, оскільки розглядає і вирішує питання не тільки формування асортименту, а й підтримання конкурентоспроможності на необхідному рівні, знаходження для товарів оптимальних сегментів, розробки стратегії обслуговування покупців, і має, на відміну від асортиментної політики, стратегічний характер.

Основними складовими продуктової політики закладів ресторанного господарства є:

1. Розробка стратегії, програми і плану продуктової політики. Програма продуктової політики розроблюється не на основі товарної стратегії, а на основі програми, яка має стратегічний і глобальний характер, складається щорічний план реалізації маркетингових заходів.

2. Позиціонування товару на ринку, що залежить від характеристик та особливостей сегмента покупців, які можуть змінюватися під впливом мікро- і макросередовища. При розробці позиціонування вивчається динаміка ємності сегментів, позиція товару відносно конкурентів (наприклад, за параметрами якості та ціни), рейтинг і переваги товару. Ефективне позиціонування товару робить його привабливим для покупців.

3. Аналіз життєвого циклу товарів. Рішення, що приймаються в управлінні продуктовою політикою, в багатьох випадках залежать від того, на якій фазі життєвого циклу знаходиться товар. Тому аналіз життєвого циклу товару (ЖЦТ) здійснюється постійно на кожному з локальних ринків, де представлені інтереси підприємства, і є важливим джерелом інформації для управління складовими комплексу маркетингу, внесення змін в товарні, збутові, цінові та комунікаційні стратегії, які, у свою чергу, впливають на довготривалість життєвого циклу товару.

Сукупність товарів, яка пропонується конкретним підприємством, називається товарною номенклатурою. Характеристиками товарної номенклатури є широта, глибина, насиченість та гармонійність.

Широта товарної номенклатури визначається кількістю видів товару. Глибина характеризується кількістю асортиментних груп (товарів одного призначення, але різних споживчих властивостей). Насиченість товарної номенклатури характеризується загальною кількістю асортиментних позицій. Гармонійність товарної номенклатури – це ступінь близькості між товарами з точки зору їх кінцевого використання.

Основою для формування товарного асортименту є асортиментна концепція, яка є головною ідеєю для створення оптимальної товарної номенклатури з урахуванням потреб споживачів в окремих ареалах діяльності та можливостей (фінансових, виробничих, науково-технічних, маркетингових та інших) закладів ресторанного господарства на відповідних ринках. Рационально сформована асортиментна номенклатура включає товари, які знаходяться на різних стадіях життєвого циклу: стратегічні товари (фаза впровадження), найбільш прибуткові (фаза росту), підтримуючі (фаза зрілості), заплановані для виходу з ринку (фаза спаду).

При управлінні товарним асортиментом необхідно вміти аналізувати його; розробляти асортиментну концепцію з урахуванням потреб місцевих споживачів і можливостей компанії. Головною метою управління асортиментом є його оптимізація. Оптимальний асортимент – це безперервний процес реалізації продуктової політики, який включає аналіз життєвого циклу товару, рівень його конкурентоспроможності, а також аналіз широти, глибини, насиченості та гармонійності товарного асортименту.

6. Створення нових товарів та оновлення товарного асортименту. Спроможність розробляти і пропонувати нові товари та послуги є головною умовою розвитку закладів ресторанного господарства. При здійсненні інноваційної продуктової політики необхідно вміти аналізувати ступінь новизни, визначати маркетингову характеристику та прогнозувати ризик введення нового

товару на ринок.

7. Створення ефективної упаковки. Складовою товарів багатьох закладів ресторанного господарства, які пропонують страви на виніс, є упаковка – тара, в якій товар пропонується для продажу і на якій розміщується інформація про нього. Знайомство споживача з товаром починається з упаковки, тому її створення є важливою і вартісною частиною маркетингової стратегії.

8. Організація якісного сервісу. Сервіс дає можливість покупцю обрати для себе оптимальний варіант придбання і споживання товару, економічно вигідно споживати його у визначений термін. Організація сервісу в закладах ресторанного господарства залежить від характеру продукції (пропоновані страви певної кухні), характеристик ринку, місцевих відвідувачів.

Таким чином, продуктова політика є однією з найбільш важливих складових маркетинг-міксу закладів ресторанного господарства. Реалізація продуктової політики розробка маркетингової стратегії, зокрема стратегії диференціації, в питаннях, що стосуються товару, має включати в себе кілька важливих процесів.

1.2. Фактори впливу на формування продуктової політики підприємств ресторанного господарства

Продуктова політика закладів ресторанного господарства на сучасному ринку формується під впливом безлічі факторів. При формуванні продуктової політики підприємства перш за все враховують наступні групи факторів [7, с. 351]:

1. Тенденції розвитку попиту і зовнішнього маркетингового середовища (ринковий попит, запити споживачів, система товароруху, правове регулювання, тенденції в ділових колах, умови територіального розміщення)
2. Стан та особливості конкурентної боротьби на ринку, основні фірми-конкуренти і стратегічні напрями їх діяльності.

3. Управлінські ресурси і можливості самого підприємства (товарні, фінансові, торговельні, кадрові, науково-технічні, інформаційні), визначення своїх сильних сторін в конкурентній боротьбі.

4. Основна концепція розвитку підприємства, його глобальні цілі і завдання підприємницької діяльності в основних стратегічних зонах.

Фактори внутрішнього середовища визначають можливий рівень якості і адаптаційні можливості підприємства до вимог споживачів, а фактори зовнішнього середовища визначають структуру попиту за рівнем якості і цін, наявності вільних ринкових ніш, ступінь впливу різноманітних інститутів на ведення ділових операцій. Внутрішні чинники, які впливають на формування маркетингової стратегії, технологічні, ресурсні та організаційні характеризуються таким чином (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні внутрішні фактори, які впливають на формування продуктової політики [48, с. 71]

| Внутрішні фактори підприємства | Характеристика |
|--------------------------------------|--|
| Технологічні здібності підприємства | 1. Ноу-хау; 2. Технології виробництва; 3. Інноваційні можливості. |
| Ресурси підприємства | 1. Фінансові можливості; 2. Вартість і якість вхідної сировини, матеріалів, комплектуючих; 3. Трудові ресурси (вартість, кваліфікація); 4. Інформаційні ресурси. |
| Організаційні здібності підприємства | 1. Організація загальної системи управління (планування, контроль, мотивація); 2. Організація виробництва; 3. Організація збуту і маркетингу; 4. Організація логістики і т.д. |

Додатковим чинником, що впливає на формування продуктової політики, є здатність підприємства до адаптації свого рішення до вимог індивідуальних покупців. Якщо ресторан виробляє тільки стандартні продукти, то ступінь адаптації низька, потрібно масове виробництво і конкурентоспроможність залежить від обсягів виробництва і цін.

Так само на формування продуктової політики ресторану впливають інструменти маркетингових досліджень. З них можна виділити SWOT-аналіз (на основі аналізу сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей ресторану) і аналіз на основі матриці БКГ (Бостонської консультативної групи) [26, с. 98]. Результати досліджень завдяки цим видам аналізу допомагають ресторану сформувавши необхідну маркетингову стратегію, яка б повністю відображала можливості і потреби, а також враховувала мінливі ринкові умови і конкурентне середовище.

Основними факторами, що формують відповідне довкілля послуги та сприяють його ефективному просуванню та споживанню, є наступні: можливість придбання, цінність (корисність), ціна, якість, доступність, імідж, марка, екологічність (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Фактори привабливості оточення послуги підприємств ресторанного господарства

Продуктова стратегія також знаходиться в залежності від таких форм діяльності підприємств ресторанного господарства як:

1. Створення нових пропозицій ресторанних послуг;
2. контроль і підтримка постійної якості послуг;
3. формування оптимального співвідношення рівня цін до якості послуг;
4. поліпшення пропаганди і рекламної підтримки наданих ресторанних послуг;
5. вивчення ринку ресторанних послуг і збільшення підприємства у випадку його позитивного розвитку.

1.3. Особливості формування продуктової політики підприємств ресторанного господарства

Специфікою сфери послуг ресторанного господарства є переважання значення послуги над товаром, що впливає на рівень і культуру обслуговування споживачів у закладах харчування. Можливості формування продуктової політики підприємств ресторанного господарства значно ширші, ніж у товарній сфері. Це пояснюється декількома причинами:

1. Нові ідеї послуг формуються під впливом уявлення споживачів про можливості задоволення їхніх потреб. Це дозволяє сформувати більший обсяг нових ідей, скорочує час пошуку нових рішень, забезпечує гнучке реагування на зміну конкурентного середовища.

2. Розробка та реалізація задуму послуги-новинки має більші можливості, ніж в умовах товарного ринку. Надання послуг ресторанного господарства вимагає менших інвестицій і може бути налагодженим у більш короткий термін. Тому інноваційна мобільність у сфері послуг значно вища, ніж у сфері товарного виробництва.

3. Життєвий цикл послуг ресторанного господарства суттєво відрізняється від життєвого циклу товару. По-перше, середня тривалість життєвого циклу послуги перевищує аналогічний показник для життєвого циклу товару. Це обумовлено більшими можливостями модифікації послуг і розробки послуг новинок.

Завданнями продуктової політики підприємств ресторанного господарства можна вважати:

- найбільш повне задоволення вимог споживачів на основі диференціювання пропозицій;
- оптимізацію сукупних фінансових результатів від продажу продукції та надання додаткових послуг ЗРГ.

Рациональне впорядкування асортиментного ряду послуг підприємств ресторанного господарства потребує доцільного співвідношення структурних груп. Тобто 75-85% загального обсягу реалізації послуг повинно знаходитися в головній та підтримуючій групах.

Важливим у даній стратегії є диверсифікація – процес проникнення підприємства в нові сфери діяльності, в яких підприємство раніше не працювало, з метою зміни продукції, яку виробляє підприємство. Асортиментні групи у даному випадку не відрізняються тісним взаємозв'язком, а принцип стратегічної гнучкості домінує над принципом синергізму. Головною перевагою продуктової політики є зниження ризику під час різких коливань попиту. Вона відзначається такими особливостями:

- дозволяє раціонально використовувати управлінський персонал, комерційний і маркетинговий потенціал ЗРГ;
- сприяє підвищенню іміджу (розширення фінансових можливостей, зміцнення ринкових позицій) [36].

Процес розробки нової послуги підприємств ресторанного господарства складається з пошуку ідеї нової послуги, просування та організації виробництва нової послуги, організації масового виробництва [23, с. 65].

1. Пошук нової ідеї послуги підприємств ресторанного господарства охоплює:

- визначення потреби в інновації;
- визначення вимог споживачів до нової послуги;
- пошук ідеї нової послуги, яка задовольнятиме вимоги споживачів;
- розробку послуги;
- визначення оптимальних термінів упровадження послуги на ринок.

Джерелами інновацій можуть бути: споживачі (80% ідей), бенчмаркінг (15-18%), розробники-інноватори (2-5%).

2.Проектування та організація виробництва нової послуги, проведення лабораторних і ринкових випробувань. Детальне проектування враховує ресурсні обмеження, які покладені у програму розвитку нової послуги харчування, та формує конкретні рішення, які дозволяють пов'язати попит і ресурсний потенціал [39].

Продуктова політика суб'єкти ресторанного бізнесу передбачає певний курс дій або наявність у нього наперед обдуманих принципів поведінки. Вона покликана забезпечити прийняття рішень стосовно формування асортименту й управління ним; підтримання конкурентоспроможності товару на певному рівні; знаходження для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів); розробка та реалізація стратегії упакування, маркування, обслуговування товарів [35, с. 71].

Найважливішою частиною маркетингової продуктової політики є розробка товарів (послуг). Це створення нових послуг, які дадуть змогу підприємству ресторанного господарства:

- здійснити прорив на ринок,
- перемогти конкурентів,
- зберегти й розширити свій ринок,
- збільшити доходи й прибуток.

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

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

Важливу роль у товарній політиці відіграє управління асортиментом, головною метою якого є його оптимізація. У процесі оптимізації здійснюється вплив на основні характеристики асортименту: широта, насиченість, глибина та гармонійність [16, с. 38]. Суть асортиментної політики:

- визначення наборів товарних груп (видів, підвидів, марок),
- оптимальне співвідношення базових моделей та їх модифікацій,
- встановлення співвідношення присутності на ринку товарів, що знаходяться на різних стадіях ЖЦТ.

Таким чином, розробка й здійснення продуктової політики вимагають дотримання наступних умов: чіткої уяви про мету виробництва й збуту на перспективу; наявності товарної стратегії ресторанного підприємства; хорошого знання ринку й характеру його вимог; чіткої уяви про свої можливості й ресурси.

Висновки до розділу 1

1. Встановлено, що основним завданням продуктової політики ресторану є створення такого товару чи послуги і таке управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або були непотрібні взагалі, або ж використовувалися мінімально як допоміжні для досягнення поставлених фірмою цілей.
2. Основними складовими продуктової політики суб'єкти ресторанного бізнесу є якість продукції в меню (включає в себе якість і безпечність сировини, відпрацьованість технології приготування та подачі страв), інноваційність (особливо у таких аспектах, як асортимент страв, спектр додаткових послуг, обладнання для заготівельних і доготівельних цехів, декорування та інтер'єр залу), культура обслуговування.
3. Проаналізовано специфіку формування продуктової політики закладів ресторанного господарства. Головним своїм пріоритетом і об'єктом стратегія диференціації ставить не сам товар (продукт), а послуги

харчування, зокрема їх розробку, вдосконалення та урізноманітнення (з урахуванням вимог і переваг споживачів локального ринку, рівня культури обслуговування споживачів на ринку в цілому), управління асортиментом та інноваціями – з метою постійного оновлення послуг харчування і підвищення конкурентоспроможності ЗРГ.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ РЕСТОРАНУ «AVALON», М. КИЇВ

2.1. Аналіз ефективності формування продуктової політики підприємства

Об'єктом дослідження є ресторан «AVALON», який розташований на вул. Леонтовича, 3 ум. Київ, поблизу станції метро «Університет». Це зручне місце для відпочинку та ділових зустрічей місцевих мешканців, гостей столиці.

Місткість ресторану розрахована на 120 місця. У ресторані організовують вечори, банкети, дні народження, ділові зустрічі, але основний час він працює як загальнодоступне підприємство. Режим роботи закладу – з 12 до 24 години.

Мета діяльності ресторану «AVALON», як і інших подібних закладів ресторанного господарства, – задоволення потреб споживачів у послугах харчування та отримання прибутку від господарської діяльності.

Загальна характеристика підприємства наведена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ресторану «AVALON»

| № п/п | Показники | Характеристика |
|-------|-----------------------|--|
| 1 | Тип підприємства | ресторан |
| 2 | Кількість місць | 120 (з урахуванням місць на літньому майданчику) |
| 4 | Асортимент продукції | широкий, 227 найменувань спеціалізується на різних видах кальяну |
| 5 | Форма обслуговування | обслуговування офіціантами, барменами |
| 6 | Кухня | вегетаріанська, домашня, європейська, японська, середземноморська, авторська |
| 7 | Режим роботи | тривалість робочого дня: з 12.00 до 23.00. |
| 8 | Контингент споживачів | місцеве населення, гості міста |
| 9 | Зона міста | Центр, ст.. метро «Університет», м. Київ, вул. Леонтовича, 3 |

Ресторан має стратегічно вигідне місце розташування та зручні під'їзні шляхи:

- на власному автомобілі (є безкоштовна парковка навпроти ресторану);
- на автобусі (зупинка навпроти ресторану);
- на метро «Університет», але необхідно пройти 200 метрів.

Ресторан розрахований на контингент споживачів з високим рівнем доходу. Середня вартість рахунку на 1 відвідувача складає 800-1000 грн.

Безперерйну роботу ресторану забезпечує укомплектований штат персоналу (рис. 2.1).

Що стосується послуг, які надаються в ресторані, то необхідно відзначити, що безпосереднє обслуговування відвідувачів – далеко не єдина функція закладу. Ресторан «AVALON» надає досить широкий спектр послуг:

- обслуговування банкетів та фуршетів;
- виклик таксі або драйвера;
- дрібні послуги: телефон, паркування автомобілів, можливість користуватися кредитними картками Visa, MasterCard, Maestro.

Ресторан «Avalon» оснащений всією необхідною технікою для проведення будь-яких заходів. Першокласний звук різної потужності, світло, діджейські пульти, а також один з найбільших екранів у столиці. Зонування кожного із залів дозволить комфортно розміститися будь-якої компанії. Будь це романтичний вечір або гучне торжество в форматі банкету.

Щовечора звучить жива музика від кращих вокалістів і бендів міста. Динаміки атмосфері надають DJ-сети від вже полюбилася гостям резидентів

Товарна політика закладів ресторанного господарства – сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонує підприємство. Кожна асортиментна група складається з окремих асортиментних позицій. Обсяг і структура асортименту характеризується показниками: широта – кількість асортиментних груп; глибина – кількість різновидів товарів у кожній асортиментній групі.

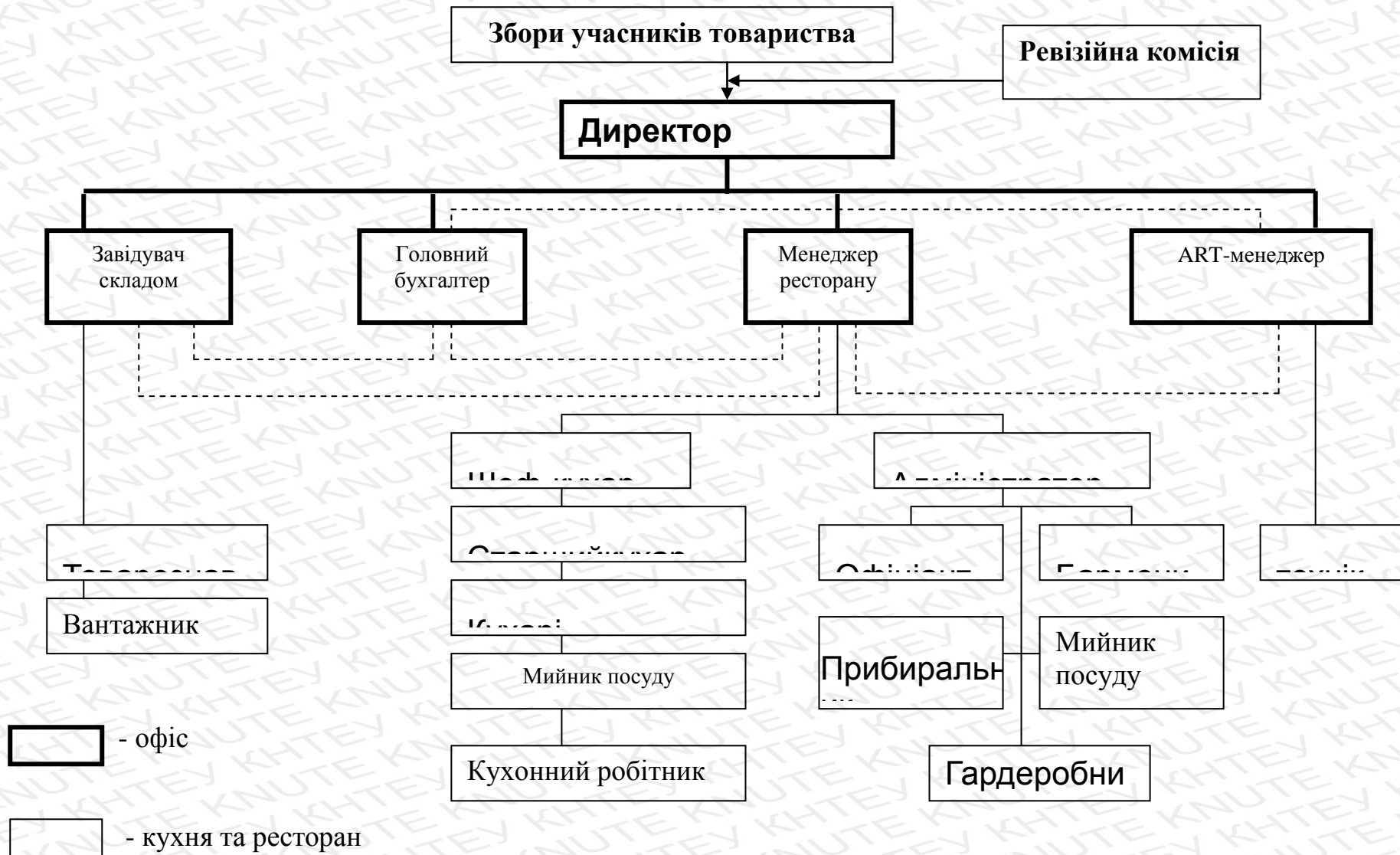


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану «AVALON»

Планування асортименту продукції – це безперервний процес оновлення, удосконалення структури асортименту і приведення споживчих властивостей і характеристик продукції у відповідність до вимог покупців.

Меню ресторану «Avalon» представлено такими групами страв та кухонь: вегетаріанська, домашня, європейська, японська, середземноморська, авторська. Також асортимент страв закладу включає сезонні пропозиції, зокрема страви до посту.

Найбільш широкий асортимент пропонується в групах страв «закуси для компанії» (17 видів), «салати» (22 видів), стартери (20 видів), напої (18 видів), роли (23 видів) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Асортимент та структура продуктової пропозиції ресторану «AVALON»

| Група страв | Кількість страв у групі | Частка в асортименті, % |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Закуси для компанії | 17 | 7,5 |
| Стартери | 20 | 8,8 |
| Перші страви | 11 | 4,8 |
| Салати | 22 | 9,7 |
| Риба та морепродукти | 18 | 7,9 |
| Страви з м'яса | 12 | 5,3 |
| Premium beef | 7 | 3,1 |
| Українська кухня | 15 | 6,6 |
| Бургери | 4 | 1,8 |
| Паста | 5 | 2,2 |
| Гарніри | 8 | 3,5 |
| Японська кухня, у т.ч: | | |
| Нігірі | 9 | 4,0 |
| Сашімі | 12 | 5,3 |
| Роли | 23 | 10,1 |
| Гункан | 11 | 4,8 |
| Десерт | 15 | 6,6 |
| Напої | 18 | 7,9 |
| Всього | 227 | 100,0 |

У закладі представлено дуже обширне та різнопланове меню, здатне задовольнити будь-які кулінарні смаки відвідувачів. Серед страв української кухні пропонуються класичні національні закуски (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Страви української кухні ресторану «AVALON»

| Назва страви | Вихід, г | Ціна, грн.. |
|---|--------------|-------------|
| Борщ український із пампушками | (320/80/50) | 165 |
| Солянка із м'ясними делікатесами | (320/50) | 185 |
| Асорті з п'ятивидів сала | (150/100) | 175 |
| Домашні бочкові соління | (450) | 175 |
| Оселедець із картоплею та маринованою цибулею | (80/170) | 160 |
| Вареники із м'ясом та шкварками | (250/50) | 189 |
| Вареники із картоплею и грибами із грибним соусом и шкварками | (320/50) | 155 |
| Пельмені з сметаною | (250/50) | 165 |
| Бендерики із сметанним соусом | (230/50) | 125 |
| Картопляники із сметаною, грибами та беконом | (150/50) | 130 |
| Млинці із м'ясом | (150/50) | 120 |
| Філе із овочами на грилі | (150/200/50) | 415 |
| Котлета по-київські із фуа-гра, манго та в'яленими томатами | (120/150) | 375 |
| Котлети курячі із картопляним пюре | (150/150) | 175 |
| Бефстроганов із телятини | (200/150) | 290 |

Асортимент салатів включає закуски з різними інгредієнтами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Асортимент салатів ресторану «AVALON»

| Найменування страв | Інгредієнти |
|-------------------------------|--|
| Цезар | Листя салату «Айсберг», куряча грудка-гриль, сир «Пармезан», часникові крутони, приправлені соусом «Цезар» |
| З лососем та сиром «Фета» | Лосось, салатний мікс, перепелине яйце, сир «Фета», томати чері, французький соус |
| Грецький | Томати, огірки, листя салату, маслини, сир «Фета» |
| Італійський | Листя салату, куряча грудка, телятина, креветки, огірок, яблуко, зелений огірок, домашній майонез |
| Сенатор | Телятина, болгарський перець, томати, огірки, салатний мікс, цибуля, бекон |
| Бальеза | Листя салату, язик свинячий, печериці, баклажани, томати, корнішони, соус «Бальеза» |
| Грін Бей | Сир «Філадельфія», курка-гриль, соус Песто, рукола, крутони, томати чері, листя салату ЛолаБіонда |
| З курячою печінкою та авокадо | Куряча печінка, авокадо, смажені печериці, томати чері, бекон, салатний мікс, салатний соус |

З гарнірів у ресторану «AVALON» пропонуються картопля фрі, смажена картопля по-домашньому, рис, овочі тушковані.

Особливою прикрасою кулінарного напрямку ресторану є меню японської кухні (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Страви японської кухні ресторану «Avalon»

| Назва страви | Ціна, грн. | Назва страви | Ціна, грн. |
|--|------------|---|------------|
| <i>Нігірі*</i> (Колобок з вареного риса з сурою рибою та морепродуктами) | | <i>Сашимі*</i> (сирі риба та морепродукти) | |
| Maguro (тунець) | 89 | Maguro (тунець) | 245 |
| Sake (лосось) | 77 | Sake (лосось) | 185 |
| Unagi (вугорь копчений) | 115 | Ebi (тигрова креветка) | 215 |
| Тако (восьминіг) | 115 | Hotategai (морський гребінець) | 285 |
| Ebi (тигрова креветка) | 79 | Unagi (вугорь копчений) | 325 |
| Hotategai (морський гребінець) | 99 | Тако (восьминіг) | 355 |
| <i>Гункан</i> | | <i>Каліфорнійські ролли*</i> | |
| Sake (лосось, соус «Кимчи», японський майонез) | 77 | Kani (ізм'ясом краба, огірком та авокадо) | 545 |
| Maguro (тунець, соус «Кимчи», японський майонез) | 99 | Sake (із лососем, огірком та авокадо) | 255 |
| Ama-ebi (креветки коктейльні, соус «Кимчи», японський майонез) | 87 | Ebi (із тигровою креветкою, огірком та авокадо) | 275 |
| Felix (гребінець, ікралетючоїриби, японський майонез) | 115 | Unagi (із копченим вугрем, огірком, авокадо) | 370 |
| Тако (восьминіг з цибулею-шнітт та японским майонезом) | 125 | Maguro (із тунцом, огірком та авокадо) | 285 |

Асортимент м'ясних гарячих страв представлений такими позиціями, як медальйони зі свинини з сиром «Моцарела», стейк із телятини в соусі «Моулей», перепілка-табака, біфштекс із яйцем, ескалопи з індички під соусом «Медара», телятина з копченою грудинкою на пательні, куряча грудинка в кремово-овочевому соусі, стек Рібай в грибному соусі, м'ясо по-саксонськи (телятина з картопляним пюре, сметаною, солоним огірком), ранчеро (телятина, свинина та індичка в томатному соусі), стейк «Родео» (на

кістці, з овочами-гриль), телятина «Джек Деніелс» (з грибами й цибулею у гірчично-вершковому соусі з додаванням віскі), телятина «Мехікано» (з соусом «Тобаско», картоплею, овочами, зеленню), язичок під грибним соусом (зі смаженою картоплею).

Рибні гарячі страви включають запечене філе білої риби з овочами у соусі «Чімічурі», сковорідка з рибою (лосось, телapia, шпинат, спаржа і картопля), філе коропа «СенСой» (з овочами, імбиром та соєвим соусом), лосось Аляска (маринований в імбирі, запікається в печі і подається з овочами тар-тар), морський окунь на грилі (з овочами, грибним та гірчичним соусами).

В період постів у меню включаються, відповідно, пісні страви. Це борщ з грибами, грибний крем-суп, вінегрет з опеньками на пшеничному хрусті, олів'є зі смаженими грибами, шуба з копченим лососем, легкий салат з томатами чері, салат з броколі (броколі, болгарський перець, печериці, шпинат, гарбузове насіння під ніжним соусом «Вінегрет»), деруни з цибулею та печерицями, зрази з капустою, тушкована капуста зі смаженими грибами, лобіо (традиційна грузинська страва з квасолею, томатами та горіхами), вареники з картоплею, смажені карасі, смажена картопля з білими грибами на пательні, яблуко запечене з медом та горіхами.

Асортимент напоїв представлений меню алкогольних напоїв і барним меню. Меню алкогольних напоїв включає аперитиви, ром, текілу, джин, віскі, бренді і коньяки, лікери, горілку, вина червоні, білі й ігристі (табл. 2.6).

Меню бару пропонує відвідувачам пиво розливне та пляшкове, гарячі напої, каву та чай, безалкогольні напої та фреші (табл. 2.7).

У барному меню представлено широкий асортимент міцних алкогольних напоїв, аперитивів, коктейлів та безалкогольних напоїв. В категорії міцні алкогольні напої представлено 5 найменувань горілки, 9 найменувань настоек, 11 віскі 3 види текіли, 1 джин та 1 ром, арман'як та 5 видів кон'яків до того ж різних ступенів витримки.

Таблиця 2.6

Прейскурант алкогольних напоїв ресторану «AVALON»

| Група напоїв | Види напоїв, найменування |
|-----------------|--|
| Аперитиви | Мартіні, кампарі, бехерівка, абсент |
| Ром | Бланко, БакардіБлек |
| Текіла | Бланко |
| Джин | Біфітер, Гордонс |
| Віскі | Баллантайнс, Джемісон, Джек Деніелс |
| Бренді і коньяк | Ерїставі, Іверіоні, Закарпатський, Метакса, Сараджишвілі |
| Лікери | Молліз, Малібу, Самбука |
| Горілка | Хортиця, Неміров, Фінляндія |
| Вина: | |
| – червоні | Цинандалі, Алазанська долина, Бордо, Каберне Совіньйон |
| – білі | Шардоне, Соаве |
| –ігристі | Артемівське, Базалеті |

Таблиця 2.7

Меню бару ресторану «AVALON»

| Група напоїв | Види напоїв, найменування |
|---------------------|---|
| Пиво: | |
| – розливне | Злата Прага, Оболонь світле |
| – пляшкове | Варштайнер, Корона, ЛефБрюн, Зіберт баварське, Зібертвайсбір, Хугарден біле, Оболонь безалкогольне та ін. |
| Гарячі алк. напої | Айріш кава, пунш яблучний, глінтвейн білий і червоний |
| Кава | Еспресо, американо, капучіно, лаате, глясе, какао |
| Чай | Чорний, зелений, фруктовий, трав'яний, липовий, ромашка, м'ята, Мохіто |
| Безалкогольні напої | Узвар, морс ягідний, Бонаква, Кока-кола, Фанта / Спрайт / Тонік, Евіан, Пер'є, Боржомі, сік в асортименті, Берн |
| Фреші | Яблуко-морква, апельсин-грейпфрут, лимон-селера |

З аперитивів представлено чотири напої, але це не означає, що тільки це можна пити на аперитив. Дуже часто споживачі замовляють на аперитив кон'яки або якийсь нескладний коктейль, наприклад, джин-тонік тощо. Також представлено 7 найменувань лікерів, але в чистому вигляді їх замовляють досить рідко, частіше вони використовуються як складові компоненти до коктейлів.

На вибір споживачу представлено 8 коктейлів на будь-який смак, починаючи від міцних і до легких, німцких. Окрім коктейлів, перелічених в меню, бармен за бажанням споживача може приготувати будь-який інший, для якого є інгредієнти. З безалкогольних є тільки два коктейлі.

Пиво представлено в двох виглядах: розливне та у пляшках. На розлив є три сорти світлого пива, одне з яких французьке нефільтроване. У пляшковому також переважає світле за виключенням темного “Гіннеса” та одного безалкогольного.

Безалкогольні напої представлені також в широкому асортименті. Окрім води з газом та без також є кока-кола, фанта, спрайт, соки “Сандора” в асортименті та 7 найменувань свіжих соків – фрешів (помаранчевий, грейпфрутовий, яблучний, моркв’яний, гранатовий, лимонний та ананасовий).

І остання категорія барного меню – це чаї, високоякісні та ароматні. Вибір чаю від класичного чорного та зеленого до полуничного та фруктових сумішей доповнює ще чай в пакетах в широкому асортименті.

До того ж для зручності та спрощення процесу вибору в винній карті над кожним регіоном зображені картинки з ягодами, фруктами та квітами, аромати яких притаманні винам даного регіону. Це дуже допомагає при виборі вина. А якщо споживач не наважиться сам вибрати те, що б хотілось, тоді вже з ним починає працювати офіціант.

У діяльності підприємства однією з основних складових, що суттєво впливає на результат діяльності, є процес оптимізації меню. Мета цього процесу полягає у формуванні асортименту страв підприємства таким чином, щоб залишити у ньому лише ті, що користуються у споживачів найбільшим попитом та приносять прибутки.

Оптимізація меню потребує його якісного аналізу. На практиці можна використати аналіз меню за методом Д. Сміта [27, с. 524].

Д. Сміт запропонував таку схему якісного аналізу меню закладів ресторанного господарства, що дає можливість оцінити кожну страву за

належністю її до однієї з чотирьох позицій. Назви цих позицій Сміт визначив за аналогією з матрицею Бостонської консалтингової групи “Частка ринку – Зростання ринку”. Так, страви, які займають найкращу позицію в матриці, називаються “Зірки”. У меню кожного підприємства ресторанного господарства зазвичай присутні всі чотири позиції страв: від “зірок” до “собак”. Для підвищення ефективності роботи підприємства менеджери намагаються збільшити кількість “зірок” і зменшити або зовсім позбутися від “собак”. Однак на практиці це зробити не легко, оскільки страва, яка сьогодні була “зіркою” завтра може набриднути споживачам і перетворитися на “загадку” (“знак запитання”) або на “робочого коня” (“дійну корову”). І навпаки, страва “загадка” з часом перетворюється на чергову “зірку”.

Меню ресторану «AVALON» було проаналізовано методом Д. Сміта (рис. 2.2).

Враховуючи велику кількість страв в меню, для аналізу було взято обмежену кількість страв з трьох асортиментних груп: “холодні страви та закуски”, “гарячі закуски” та “гарячі страви”.

Поля матриці утворені поділом осей OX і OY у точці перетину:

OX – “середня кількість реалізованих страв за місяць” (47 страв) та OY – “середній розмір валового прибутку від реалізації страв за місяць” (379 грн.).

Поле І матриці, включає страви, що знаходяться у фазі зростання це “Зірки” (табл. 2.8). Вони приносять прибуток, проте потребують і значних витрат на зміцнення своїх позицій на споживчому ринку. При уповільненні зростання попиту переміщуються в поле II. В нашому випадку до поля “Зірки” потрапили наступні страви: “Флан стейк USA”, “Гриль-овочі”, “Вареники з м’ясом”, “салат „ФруттіДіМаре”, ”Салат «Нісуаз»”. Ці страви займають в матриці найкращі позиції, тому що характеризуються найвищими показниками за темпами реалізації та відповідно і нормою прибутку.

До поля II належать страви, що досягли фази зрілості - ”Дійнікорови”. Високий обсяг продаж є наслідком переваг. Прибуток, який приносить ця продукція значний і може використовуватися для фінансування інших СОБ.

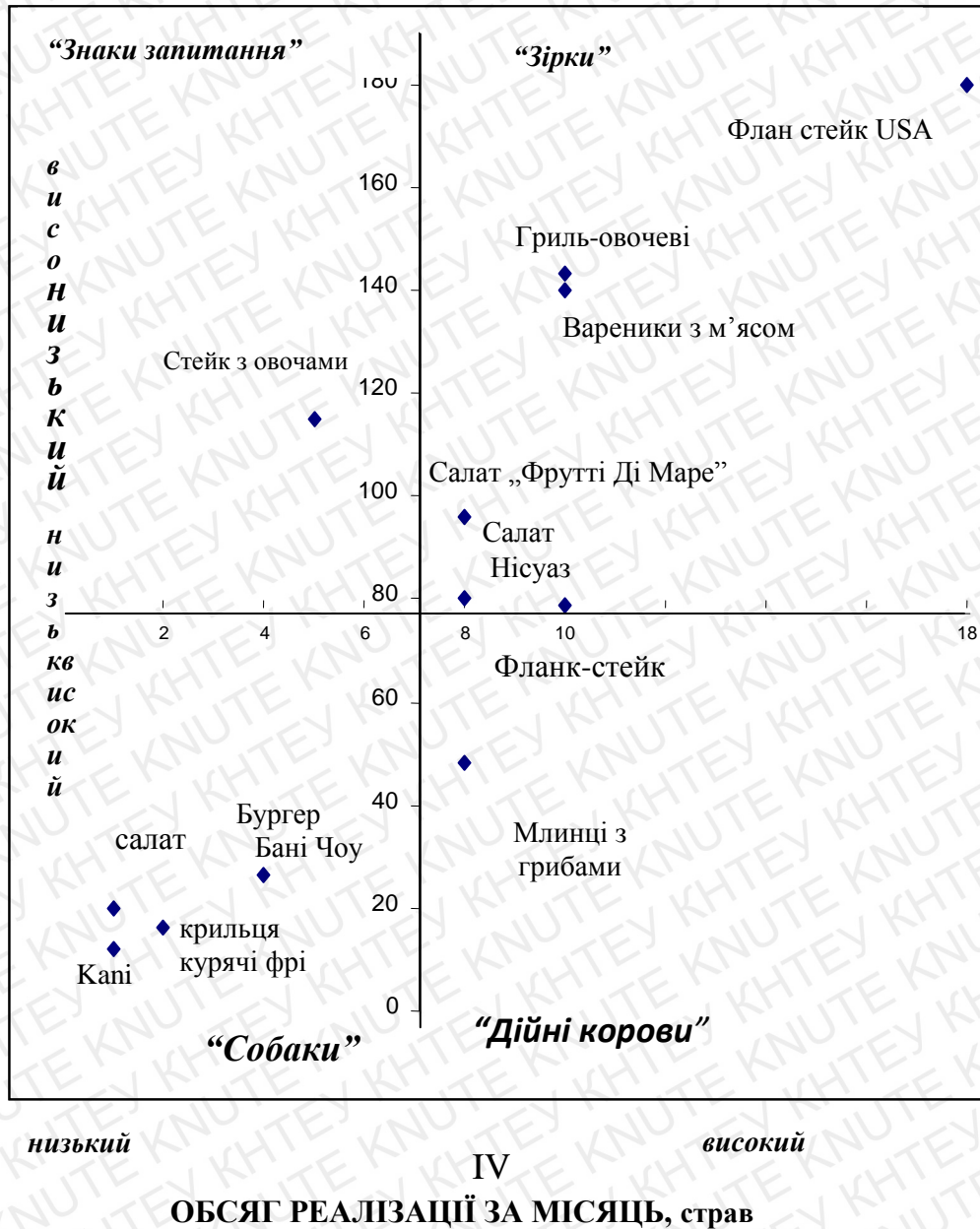


Рис. 2.2. Матриця "Обсяг реалізації – Валовий прибуток" для страв ресторану «AVALON» за Д.Смітом

В нашому випадку до поля ”Дійні корови” потрапили такі страви: “Фланк-стейк” та “Млинці з грибами”. Ці страви користуються попитом і приносять постійний прибуток підприємству. Для того щоб “зірки” чи “дійні корови” не переміщувались в поле “знаків питання” чи “собак”, можемо запропонувати ввести хоча б раз на тиждень знижки в розмірі 5 % і постійно робити гарну рекламну кампанію.

Ідентифікація страв та їх стратегія розвитку ресторану «AVALON»

| “Знаки запитання” | | “Зірки” | |
|--|---|--|--|
| Страви | Стратегія | Страви | Стратегія |
| - Стейк овочами | Потрібно вивчати, щоб встановити, чи зможуть вони при удосконаленні якісних характеристик перетворитися на “зірки”. | - Фланстейк USA - Шашлик-асорті - Гриль-овочі - Салат „ФруттіДіМаре” - Салат «Нісуаз» - Вареники з м’ясом | Оберігати та зміцнювати |
| “Собаки” | | “Дійнікорови” | |
| Страви | Стратегія | Страви | Стратегія |
| - Бургер Бані Чоу - Стріп-стейк «Катана» - Кані - Крильця | По можливості - позбутися або удосконалити їх якісні характеристики | - Фланк-стейк - Млинці з грибами | Нарощування обсягів та жорсткий контроль за якістю |

Поле III включає страви, що знаходяться на початковій фазі життєвого циклу - “Знаки запитання”. Вони мають низький обсяг продаж, проте обіцяють високі темпи зростання попиту. Це можуть бути нововведені страви. До поля “Знаки запитання” потрапила страва “Стейк з овочами”. Прибуток від реалізації цієї страви значний, а обсяг реалізації - невеликий. Тому, з метою збільшення обсягів продажу, можна запропонувати ввести знижки і, таким чином, в майбутньому досягти високих прибутків.

Поле IV матриці включає страви, що належать до фази насичення і занепаду – “Собаки”, вони не мають високих темпів зростання. Доки вони приносять прибуток їх доцільно залишати в меню закладу. До поля “Собаки” потрапили такі страви: “Бургер Бані Чоу”, “Крильця курячі фрі”, Кані та Стріп-стейк «Катана». Для цих страв характерний низький обсяг реалізації та

відповідно низький прибуток. Щодо фірмових став, то можна запропонувати змінити якісні характеристики цих страв, щоб споживачі бачили, що ми намагаємось заволодіти їх прихильністю та ще, для зміцнення їх позицій пропонуємо стимулювати збут зазначених страв, шляхом надання знижок.

Щоб збільшити обсяг реалізації “Бургер Бані Чоу” можна спробувати змінити його зовнішній вигляд. На наш погляд, це може привернути увагу відвідувачів, бо завжди загадкове і нове викликає в людини зацікавленість і ми хочемо спробувати, хоча це та сама риба але загадковість дозволяє нам уявити, що це щось нове і зовсім не знайоме. “Крильця курячі фрі” можна взагалі зняти з продажу.

Для підвищення ефективності результатів діяльності досліджуваного підприємства можна користуватися наступним набором рішень :

1. По можливості позбутися від страв, що перебувають в полі IV -“собаки”. Але в деяких випадках є поважні причини для їх збереження. Наприклад ці страви можуть користуватися попитом, невеликою але постійною часткою споживачів, і зникнення цих страв може призвести до втрати споживачів.
2. Комбінація “знаків питань”, “зірки”, “дійні корови” може привести до найкращих результатів функціонування – помірної рентабельності, доброї ліквідності і довготривалому росту збуту і прибутку.
3. Комбінація “знаки питання” і “зірки” може призвести до нестійкої рентабельності і слабкої ліквідності.
4. Комбінація “дійні корови” і “собаки” може призвести до падіння продажів і рентабельності.

Таким чином, проаналізувавши товарну політику ресторану можна зробити декілька висновків:

- підприємство пропонує широкий асортимент страв (227 позицій);
- розглянувши асортимент більш детально бачимо, що зовсім відсутні другі овочеві страви, хоча питома вага цієї групи в меню складає 20,83%, що є недоліком, так як зараз дуже поширене вегетаріанство та дуже багато

людей дотримуються посту. Цей фактор потрібно враховувати, бо незадоволені потреби спонукають потенційного споживача к звернутись в інші підприємства, що негативно вплине на дохідність ресторану;

- найбільшим попитом користуються страви японської кухні та з морепродуктів. Це позитивно характеризує ці асортиментні групи, але їх час від часу необхідно оновлювати, що сприятиме підтриманню позитивного іміджу підприємства і прихильності з боку споживачів до продукції ресторану.
- інші асортиментні групи також привертають увагу споживачів, але враховуючи високу вартість користуються попитом незначної частки споживачів, що є суттєвим недоліком, негативно впливає на дохідність підприємства.

Підприємства ресторанного господарства надають споживачам комплекс різноманітних послуг, перелік яких залежить від типу і класу підприємства. Послуги повинні мати соціальну адресність, тобто відповідати вимогам певного контингенту споживачів. При їх наданні слід враховувати вимоги ергономічності, що сприяє забезпеченню комфортності обслуговування, збереженню здоров'я і працездатності споживача.

Естетичність послуг характеризується гармонійністю архітектурно-планувального і колористичного рішення приміщень, а також умовами обслуговування, у тому числі зовнішнім виглядом обслуговуючого персоналу, сервуванням столу, оформлення і подавання страв.

Вимога інформованості передбачає повне, достовірне та своєчасне інформування споживача про надавані послуги зокрема по харчовій та енергетичній цінності кулінарної продукції, що дозволяє споживачу, з урахуванням віку та стану здоров'я, правильно підібрати меню. Вимоги інформативності забезпечуються також різними видами реклами.

Характеристика послуг, що надає споживачам підприємство представлена в таблиці 2.9.

Характеристика асортименту послуг ресторану «AVALON»

| | |
|---------|--|
| Послуги | Ресторан, VIP-зал, караоке, танцпол, Dj-пульт, сцена, жива музика, сніданки, бізнес-ланчі, страви з собою літній майданчик / тераса, банкетний зал, , тераса, сауна, кальян , коктейльна карта, Wi-Fi, оплата кредиткою дитячий стільчик, парковка, шезлонг, |
|---------|--|

Як свідчать дані таблиці 2.9. перелік послуг, що надає ресторан великий. Зрозуміло, що його розширення, а можливості підприємства це дозволяють, позитивно вплине на загальну діяльність підприємства. Надання таких послуг, як доставка кулінарної продукції та кондитерських виробів по замовленням споживачів та організація харчування і обслуговування учасників конференцій, семінарів, нарад; культурно-масових подій в зонах відпочинку та т.і., дозволить значно розширити обсяги реалізації продукції та коло споживачів, що позитивно вплине на економічні показники діяльності, дозволить збільшити дохідність та прибутковість ресторану.

Таким чином, проаналізувавши товарну політику підприємства можемо зробити висновки, що перелік послуг великий, що є дає підприємству реальні можливості для отримання додаткових джерел доходу.

2.2. Аналіз впливу продуктової політики на результати діяльності підприємства

Ефективність продуктової політики ресторану «AVALON» визначається через аналіз ряду економічних категорій, зокрема товарообороту (табл. 2.10).

Як видно з таблиці 2.10, за 2018 р. дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зменшилась на 1414,6тис.грн. або на 4,4% проти 2017 р. і у склав 31048,2тис.грн.

Таблиця 2.10

Динаміка результатів господарської діяльності ресторану «AVALON» за 2016-2018 рр.

| Показники | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | 2017/2016 | | 2018/2017 | | 2018/2016 | |
|---|----------|----------|----------|----------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|
| | | | | Абсолют. відх. (+ -) | % | Абсолют. відх. (+ -) | % | Абсолют. відх. (+ -) | % |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 27362,4 | 32462,8 | 31048,2 | 5100,4 | 118,6 | -1414,6 | 95,6 | 3685,8 | 113,5 |
| Податок на додану вартість | 4564,0 | 5410,5 | 5814,3 | 846,5 | 118,5 | 403,8 | 107,5 | 1250,3 | 127,4 |
| Чистий дохід (виручка) | 22798,4 | 27052,3 | 25233,9 | 4253,9 | 118,7 | -1818,4 | 93,3 | 2435,5 | 110,7 |
| Собівартість реалізованої продукції | 12365,2 | 18401 | 14932,7 | 6035,8 | 148,8 | -3468,3 | 81,2 | 2567,5 | 120,8 |
| Валовий прибуток | 10433,2 | 8651,3 | 10301,2 | -1781,9 | 82,9 | 1649,9 | 119,1 | -132,0 | 98,7 |
| Інші операційні доходи | 856,3 | 2363,1 | 1517,5 | 1506,8 | 276,0 | -845,6 | 64,2 | 661,2 | 177,2 |
| Адміністративні витрати | 7635,1 | 9485,6 | 10886 | 1850,5 | 124,2 | 1400,4 | 114,8 | 3250,9 | 142,6 |
| Інші операційні витрати | 3256,1 | 2420,2 | 499,5 | -835,9 | 74,3 | -1920,7 | 20,6 | -2756,6 | 15,3 |
| Фінансові результати від операційної діяльності | 398,3 | -891,4 | 433,2 | -1289,7 | -223,8 | 1324,6 | -48,6 | 34,9 | 108,8 |
| Інші фінансові доходи | 0,0 | 0 | 59501,9 | 0,0 | - | 59501,9 | - | 59501,9 | - |
| Інші доходи | 2653,2 | 3144,6 | 2483,3 | 491,4 | 118,5 | -661,3 | 79,0 | -169,9 | 93,6 |
| Фінансові витрати | 1253,0 | 1322,4 | 60913,9 | 69,4 | 105,5 | 59591,5 | 4606,3 | 59660,9 | 4861,4 |
| Інші витрати | 98,6 | 81,2 | 199,9 | -17,4 | 82,4 | 118,7 | 246,2 | 101,3 | 202,7 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування | 1699,9 | 849,6 | 1304,6 | -850,3 | 50,0 | 455,0 | 153,6 | -395,3 | 76,7 |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності | 425,0 | 754,3 | 381,1 | 329,3 | 177,5 | -373,2 | 50,5 | -43,9 | 89,7 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток) | 1274,9 | 85,3 | 923,5 | -1189,6 | 6,7 | 838,2 | 1082,6 | -351,4 | 72,4 |
| Чистий прибуток | 1274,9 | 85,3 | 923,5 | -1189,6 | 6,7 | 838,2 | 1082,6 | -351,4 | 72,4 |
| Рентабельність, % | 6,2 | 2,6 | 4,2 | -3,6 | | 1,6 | | -2,0 | |

У цілому ж за три роки спостерігається збільшення доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства на 3685,8 тис.грн. або 13,5%.

За 2016-2017 р.р. також зменшився і чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства, якщо у 2017 році він був 27052,3 тис.грн, то у 2018 році він становив 25233,9 тис.грн, що на 1818,4 тис.грн. або 6,7% менше. Але у 2018 році становив 25233,9 тис.грн., що на 2435,5 тис.грн. або 10,7% більше, ніж у 2016 р.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства знижується ще більшими темпами: у 2018 р. вона складає 14932,7 тис.грн., що на 2567,5 тис.грн. або 20,8% менше, ніж у 2016 році, на фоні збільшення доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) підприємства на 3685,8 тис.грн. або 13,5%, що свідчить про ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства.

Збільшення валового прибутку до 10301,2 тис.грн. у 2018 році, що на 1649,9 тис.грн. або 19,1% більше, ніж у 2017 році при його зменшенні у 2018 р. 132,0 тис.грн. або на 1,3% порівняно з 2016 р. позитивно характеризує продуктову політику підприємства. Позитивним є зменшення питомої ваги собівартості реалізованої продукції у доході ресторану «Avalon» у 2018 році на 8,6% в порівнянні з 2017 роком, що слугувало фактором збільшення рівня валового прибутку підприємства на 6,5% за досліджуваний період (табл. 2.11).

За досліджуваний період темпи зниження суми операційних витрат ресторану «AVALON» значно більші у порівнянні з темпами зменшення доходу від реалізації, зокрема, темпи зниження суми операційних витрат складають 12,7%, а темпи зниження доходу від реалізації на 4,4%, що говорить про покращання господарювання підприємства та використання внутрішніх ресурсів. А це свідчить про підвищення ефективності управління операційними витратами ресторану «AVALON» за 2016-2018 роки.

Таким чином, за аналізований період спостерігається тенденція до зменшення загальної суми операційних витрат ресторану «AVALON» на фоні

зменшення обсягів діяльності, що взагалі позитивно характеризує господарську діяльність підприємства і спричиняє підвищення рентабельності його діяльності.

Таблиця 2.11

**Динаміка фінансових результатів діяльності ресторану «AVALON» за
2016-2018 рр.**

| Показники | 2016 рік | 2017 рік | 2018 рік | 2017/2016 | | 2018/2017 | | 2018/2016 | |
|---|-------------|-------------|-------------|------------------------|-------|------------------------|-------|------------------------|-------|
| | | | | Абсолют відх. (+ -) | % | Абсолют відх. (+ -) | % | Абсолют відх. (+ -) | % |
| Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 27362,4 | 32462,8 | 31048,2 | 5100,4 | 118,6 | -1414,6 | 95,6 | 3685,8 | 113,5 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 12365,2 | 18401,0 | 14932,7 | 6035,8 | 148,8 | -3468,3 | 81,2 | 2567,5 | 120,8 |
| Питома вага собівартості реалізованої продукції у доході, % | 45,2 | 56,7 | 48,1 | 11,5 | | -8,6 | | 2,9 | |
| Валовий прибуток | 10433,2 | 8651,3 | 10301,2 | -1781,9 | 82,9 | 1649,9 | 119,1 | -132,0 | 98,7 |
| рівень валового прибутку, % | 38,1 | 26,6 | 33,2 | -11,5 | | 6,5 | | -5,0 | |
| Інші операційні доходи | 856,3 | 2363,1 | 1517,5 | 1506,8 | 276,0 | -845,6 | 64,2 | 661,2 | 177,2 |
| Рівень операційних доходів, % | 3,1 | 7,3 | 4,9 | 4,1 | | -2,4 | | 1,8 | |

В цілому, проведений аналіз операційних витрат ресторану «AVALON» за 2016-2018 роки свідчить про достатньо ефективне управління ними, що є також наслідком загальної ефективності проведеної господарської діяльності підприємством за цей період.

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Прибуток ресторану «AVALON»

отримує, головним чином, від реалізації послуг, а також від інших видів діяльності (табл. 2.10).

Фінансові результати від операційної діяльності ресторану «AVALON» за 2016-2018 рр. мали протирічний характер. Як бачимо, підприємство за 2017 рік мало збитки від операційної діяльності у сумі 891,4 тис.грн. за рахунок значного зростання адміністративних та інших операційних витрат. У той час, як у 2018 році цей показник збільшився на 1324,6 тис.грн. або у 2,5 рази і дав можливість підприємству бути прибутковим у сумі 499,5 тис.грн. У цілому ж за 2016-2018 рр. фінансові результати від операційної діяльності підприємства зросли на 34,9 тис.грн. або 8,8%.

У 2017 та 2018 роках підприємством здійснено фінансові витрати на суму 1322,4 та 60913,9 тис.грн. відповідно, при чому за останній рік спостерігається значне їх підвищення на 59591,5 тис.грн. Наявність значних фінансових доходів у 2018 році у сумі 59501,9 тис.грн. дають можливість погасити такі великі фінансові витрати, що не вплинуло на зростання обсягу прибутку до оподаткування за цей період. Так, фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) ресторану «AVALON» в 2018 році збільшився на 455,0 тис.грн., або на 53% проти 2017 р. та зменшився на 395,3 тис.грн. або 23,3%, що є наслідком зниження ефективної роботи підприємства.

Фінансові результати від звичайної діяльності ресторану «AVALON» за 2016-2018 роки збільшився майже у 10 раз, що вказує на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства, але проти 2016 р. цей показник знизився на 351,4 тис.грн. або 27,6%.

Досліджуване підприємство на протязі двох років є прибутковим та рентабельним. Рентабельність господарської діяльності за 2018 рік зросла до 4,2% або на 1,6%, але знизилась на 2,0% проти 2016 р., що свідчить про зниження ефективності економічного механізму управління підприємством.

В результаті проведеного аналізу результатів господарської діяльності ресторану «AVALON» зроблено висновок, що підприємницька діяльність,

здійснювана керівництвом, недостатньо ефективна у 2016-2018 роках, і за аналізований період спостерігається зниження рентабельності його діяльності.

Отже, з аналізу господарської діяльності підприємства видно, що фірма є прибутковою, хоча і потребує реорганізації деяких напрямків в діяльності.

2.3. Оцінка впливу факторів на управління продуктовою політикою підприємства

Підприємство може бути конкурентоспроможним при умові, якщо його продукція користується попитом, що можливо лише при високій якості продукції та послуг, її відповідності вимогам споживачів, стандартам та іншим нормативним документам. Оскільки конкуренція між підприємствами набуває вигляду конкуренції самої продукції, то зростає значення її властивостей, якісних показників, відмінностей.

В контексті формування і коригування продуктової політики керівництвом закладу щороку проводиться анкетне опитування відвідувачів для виявлення їх переваг і вподобань щодо асортименту та якості продукції та послуг ресторану «AVALON». У вересні 2019 р. таке опитування проводилося в черговий раз. Були розроблені анкети, які дають змогу оцінити якість і вартість продукції, оцінити якість обслуговування в закладі, з'ясувати, що саме сприятиме підвищенню його популярності, а також визначити, які фактори впливають на формування продуктової політики. Після обробки цих анкет були отримані результати, які наведені в табл. 2.12.

Виходячи з даних табл. 2.12, можна зробити висновок, що асортимент продукції в ресторану «AVALON» задовольняє потреби відвідувачів, проте потрібно звернути увагу на незадоволений попит такої продукції, як стартери, Premium beef, роли.

Що стосується смакових властивостей, то потрібно відмітити, що за даними опитування, вдосконалення рецептур та технологічного процесу потребує така продукція, як холодні закуски та кондитерські вироби.

Таблиця 2.12

Балова оцінка якості продукції відвідувачами ресторану «AVALON» (осіб)

| Показник | Асортимент | | | Середній бал | Смакові властивості | | | Середній бал |
|------------------------|------------|-----|-----|--------------|---------------------|-----|-----|--------------|
| | «3» | «4» | «5» | | «3» | «4» | «5» | |
| Закуси для компанії | 2 | 9 | 14 | 4,48 | 1 | 3 | 21 | 4,68 |
| Стартери | 3 | 15 | 7 | 4,16 | 2 | 11 | 12 | 4,40 |
| Перші страви | 2 | 3 | 20 | 4,72 | 2 | 4 | 19 | 4,56 |
| Салати | 0 | 9 | 16 | 4,62 | 1 | 4 | 20 | 4,72 |
| Риба та морепродукти | 1 | 9 | 15 | 4,56 | 1 | 10 | 14 | 4,52 |
| Страви з м'яса | 2 | 9 | 14 | 4,48 | 1 | 3 | 21 | 4,68 |
| Premium beef | 3 | 15 | 7 | 4,16 | 2 | 11 | 12 | 4,40 |
| Українська кухня | 2 | 3 | 20 | 4,72 | 2 | 4 | 19 | 4,56 |
| Бургери | 0 | 9 | 16 | 4,62 | 1 | 4 | 20 | 4,72 |
| Паста | 1 | 9 | 15 | 4,56 | 1 | 10 | 14 | 4,52 |
| Гарніри | 2 | 3 | 20 | 4,72 | 2 | 4 | 19 | 4,56 |
| Японська кухня, у т.ч: | | | | | | | | |
| Нігірі | 0 | 9 | 16 | 4,62 | 1 | 4 | 20 | 4,72 |
| Сашімі | 2 | 9 | 14 | 4,48 | 1 | 3 | 21 | 4,68 |
| Роли | 3 | 15 | 7 | 4,16 | 2 | 11 | 12 | 4,40 |
| Гункан | 2 | 3 | 20 | 4,72 | 2 | 4 | 19 | 4,56 |
| Десерт | 0 | 9 | 16 | 4,62 | 1 | 4 | 20 | 4,72 |
| Напої | 1 | 9 | 15 | 4,56 | 1 | 10 | 14 | 4,52 |

Також потрібно відмітити, що ціни в ресторану «AVALON» є як дуже низькі, так і досить високі (табл. 2.13), тим самим заклад орієнтується на різні прошарки населення і може задовольняти попит кожного споживача.

З анкетних даних можна зробити висновок: в основному вартість продукції ресторану «AVALON» оцінюється споживачами між високою і дуже високою. Що стосується високих цін на фірмові страви (96% опитаних відповіли саме так), то це пояснюється тим, що було витрачено багато коштів на розробку рецептур цих страв, а також більш складним приготуванням.

Оцінка вартості продукції відвідувачами ресторану «AVALON» (осіб)

| Показник | Ціни | | | | | | | |
|------------------------|-------------|---------------------------|--------|---------------------------|---------|---------------------------|--------|---------------------------|
| | дуже високі | питома вага відповідей, % | високі | питома вага відповідей, % | помірні | питома вага відповідей, % | низькі | питома вага відповідей, % |
| Закуски для компанії | 12 | 48 | 12 | 48 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| Стартери | 7 | 28 | 8 | 32 | 9 | 36 | 0 | 0 |
| Перші страви | 6 | 24 | 12 | 48 | 8 | 32 | 0 | 0 |
| Салати | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 44 | 14 | 56 |
| Риба та морепродукти | 0 | 0 | 3 | 12 | 6 | 24 | 16 | 64 |
| Страви з м'яса | 12 | 48 | 12 | 48 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| Premium beef | 7 | 28 | 8 | 32 | 9 | 36 | 0 | 0 |
| Українська кухня | 6 | 24 | 12 | 48 | 8 | 32 | 0 | 0 |
| Бургери | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 44 | 14 | 56 |
| Паста | 6 | 24 | 12 | 48 | 8 | 32 | 0 | 0 |
| Гарніри | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 44 | 14 | 56 |
| Японська кухня, у т.ч: | | | | | | | | |
| Нігірі | 6 | 24 | 12 | 48 | 8 | 32 | 0 | 0 |
| Сашімі | 7 | 28 | 8 | 32 | 9 | 36 | 0 | 0 |
| Роли | 12 | 48 | 12 | 48 | 1 | 4 | 0 | 0 |
| Гункан | 7 | 28 | 8 | 32 | 9 | 36 | 0 | 0 |
| Десерт | 6 | 24 | 12 | 48 | 8 | 32 | 0 | 0 |
| Напої | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | 44 | 14 | 56 |

Як видно з табл. 2.14, споживачі найбільш незадоволені вузьким асортиментом додаткових послуг для організації відпочинку та дозвілля. В анкетах було запропоновано деякі види послуг розваг, які може надавати заклад. Отже, керівництву ресторану «AVALON» треба звернути увагу на недоліки та прагнути їх виправити найближчим часом. Результати проведеного восени 2019 р. анкетування дали лише загальні орієнтовні дані щодо якості продукції і обслуговування в ресторану «AVALON».

Невід'ємним елементом зовнішнього середовища є конкуренти. Вони впливають на вибір підприємством ринків, маркетингових посередників,

постачальників, на формування асортименту продукції і на весь комплекс маркетингової діяльності.

Таблиця 2.14

Оцінка якості обслуговування відвідувачами ресторану «AVALON», осіб

| Показники | Бали | | | Середній бал |
|--|------|-----|-----|--------------|
| | «3» | «4» | «5» | |
| Час чекання початку обслуговування | 0 | 5 | 20 | 4,8 |
| Ставлення персоналу | 1 | 5 | 19 | 4,65 |
| Охайність обслуговуючого персоналу | 0 | 2 | 23 | 4,82 |
| Інтер'єр залів | 0 | 5 | 20 | 4,50 |
| Умови відпочинку | 2 | 6 | 18 | 4,52 |
| Чистота приміщень | 0 | 0 | 25 | 5,00 |
| Санітарний стан посуду і білизни | 0 | 0 | 25 | 5,00 |
| Забезпеченість посудом і приборами | 0 | 0 | 25 | 5,00 |
| Музичний супровід | 3 | 10 | 13 | 4,22 |
| Асортимент послуг для організації дозвілля | 10 | 5 | 10 | 3,51 |

Поруч з рестораном «AVALON» знаходиться багато закладів ресторанного господарства.. Кухня і цінова політика вигідно відрізняють „Avalon” від тих багатьох ресторанів, які знаходяться в цьому секторі.

Всі цілі дприємства та багато інших підприємств ресторанного господарства знаходяться дуже близько один від одного – мають щільну сітку місцерозміщення: за статистичними даними у центрі Києва (вул. Тараса Шевченка, вул. Леонтовича, Золоті Ворота, вул. Б.Хмельницького, вул. Володимирівська, вул. Городецького, проспект Перемоги, вул. В.Васильківська) знаходиться приблизно 27 підприємств ресторанного господарства на 1 кв.км. Звідси маємо висновок – конкуренція між ними – неминуча.

Конкуренти є однією з найважливіших складових маркетингового середовища ресторану «AVALON». Чим більша кількість конкурентів на даному ринку, тим менша вірогідність того, що клієнти оберуть саме цей ресторан. Мета маркетингових досліджень конкурентного оточення полягає в тому, щоб встановити, якої конкурентної переваги може досягти ресторан «AVALON».

На сьогодні у Києві дуже широка конкуренція між закладами ресторанного бізнесу. Деякі з них закриваються як нерентабельні, не витримуючи конкуренції,

деякі тільки починають свою діяльність. Усі ресторани, бари-ресторани, кафе, нічні клуби, дискотеки – це товарно-родові конкуренти ресторану «AVALON», тобто всі вони здатні задовольнити потреби споживачів в організації харчування, відпочинку і розваг. Такий вибір підприємств-конкурентів проведено з огляду на те, що ресторан «AVALON» в основному відвідують споживачі з високим рівнем доходу, для яких вибір підприємства ресторанного господарства визначається його популярністю та рівнем комфорту, а також можливістю випити келих ексклюзивного пива та переглянути спортивні матчі.

Наведемо характеристику одних із багатьох підприємств, які можуть чинити реальну конкуренцію ресторану «AVALON»: ресторан «Баклажан» – ресторан грузинської кухні з відповідним інтер'єром. Розташований в 100 м від досліджуваного підприємства.

Ресторан «DeviceClub» - ресторан с десятирічною історією і багатими кулінарними традиціями. Приємна атмосфера, бездоганний сервіс і головне – чудова авторська кухня - змушуючи гостей насолоджуватися кожною хвилиною, проведеної в цьому закладі. Якість послуг ресторану підтверджують і його нагороди: DeviceClub володіє почесним титулом міжнародного клубу гурманів TUCS за бездоганний сервіс і інновації в області кулінарного майстерності, а також удостоєний вищої нагороди в номінаціях «Авторська кухня» і «Краща кухня Києва».

Ресторан «Остерія Пантагрюель» - більше ніж за 20 років існування, ресторан став живою пам'яткою сучасного Києва, поєднуючи культуру до унікальних продуктів і фантастичних у своїй простій геніальності страв та колекцій вин.

Ресторан «Adhoc»пропонує страви італійської кухні у поєднання з приємним інтер'єром та широким меню бізнес-ланчів по 98 грн. В табл.2.15 наведена загальна характеристика конкурентів ресторану «AVALON» .З таблиці видно, що ресторан «AVALON» має досить високі фактори конкурентоспроможності перед своїми найближчими конкурентами.

Таблиця 2.15

Характеристика видових конкурентів ресторану «Avalon», м. Київ

| Показники | Ресторани-конкуренти | | | | |
|---|----------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------|
| | «AVALON» | “Баклажан” | «Adhoc» | “DeviceClub” | “Остерія Пантагрюель” |
| Назва | «AVALON» | “Баклажан” | «Adhoc» | “DeviceClub” | “Остерія Пантагрюель” |
| Адреса | вул. Леонтовича, 3 | вул. В.Васильківська, 13 | вул. Богдана Хмельницького, 36 | вул. Михайлівська, 17а | вул. Богатирська, 25 |
| Асортимент страв | 227 | 13 | 19 | 21 | 12 |
| Вартість середнього чеку, грн | 1000-1200 | 500-750 | 600-750 | 450-550 | 450-550 |
| Популярність серед населення | висока | середня | висока | середня | висока |
| Рівень якості страв, балів ¹ | 4,8 | 3,8 | 3,1 | 3,3 | 3,8 |
| Рівень сервісу, балів ¹ | 4,7 | 3,6 | 3,1 | 3,2 | 3,2 |
| Оцінка атмосфери, балів ¹ | 4,8 | 3,5 | 3,1 | 3,7 | 3,8 |

Таблиця 2.16

Матриця конкурентного профілю підприємств-конкурентів ресторану «AVALON»

| Назва підприємства | | Ключовий фактор успіху | | | | | |
|--------------------------------|---------|------------------------|----------------|--------------------------------|----------------------|------------------------------|------------|
| | | Якість продукції | Ціна продукції | Реклама та стимулювання попиту | Асортимент продукції | Кількість споживачів за день | Всього |
| | | Коефіцієнт вагомості | | | | | |
| | | 0,3 | 0,2 | 0,1 | 0,2 | 0,2 | 1,0 |
| Ресторан «AVALON» | рейтинг | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 | |
| | оцінка | 0,9 | 0,2 | 0,3 | 0,4 | 0,4 | 2,1 |
| Ресторан «Баклажан» | рейтинг | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | оцінка | 0,6 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 1,4 |
| Ресторан “DeviceClub” | рейтинг | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | |
| | оцінка | 0,9 | 0,2 | 0,2 | 0,6 | 0,6 | 2,5 |
| Ресторан “Остерія Пантагрюель” | рейтинг | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | оцінка | 0,2 | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 1,0 |
| Ресторан «Adhoc» | рейтинг | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| | оцінка | 0,5 | 0,3 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | 1,6 |

¹ За даними сайту <http://restaurant.com.ua> – каталог ресторанів м. Києва

З таблиці 2.16 видно, що найсильнішим конкурентом ресторану «Avalon» є ресторан «DeviceClub». Він має найвищу оцінку з аналізу конкурентного профілю – 2,5. Ресторан «Avalon» займає 2-ге місце на ринку ресторанних послуг.

Таким чином, з метою підвищення конкурентних переваг ресторану «AVALON» необхідним, на нашу думку, вважається, по-перше, здійснення ефективних заходів з підвищення популярності підприємства і, по-друге, впровадження додаткових послуг на підприємстві.

Для аналізу маркетингового потенціалу можна використати SWOT-аналіз, який полягає у визначенні переваг та недоліків ресторану «AVALON», а також визначенні потенційних зовнішніх можливостях та загрозах (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Визначення переваг, недоліків, можливостей та загроз ресторану «AVALON»

| Переваги | Недоліки |
|--|---|
| <p>посійний контингент споживачів досить відоме ім'я, бренд</p> <p>вигідне розташування в центрі ділового міста;</p> <p>розгорнута асортимента політика;</p> <p>проведення акцій;</p> <p>продумана товарна політика</p> <p>велика місткість ресторану, що дає можливість проводити банкети з великою кількістю гостей;</p> | <p>недостатньо високі показники за якість обслуговування;</p> <p>відстає за асортиментом послуг.</p> <p>високі ціни.</p> |
| Можливості | Загрози |
| <p>розвиток економіки країни та обґрунтованого законодавства;</p> <p>обслуговування додаткових груп споживачів;</p> <p>розширення асортименту страв та послуг для задоволення потреб</p> | <p>велика ймовірність виникнення нових сильних конкурентів;</p> <p>уповільнений темп зростання ринку або спад;</p> <p>зростання тиску конкурентів;</p> <p>зміни в потребах і смаках</p> |

| | |
|--|---|
| споживачів; можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; самозаспокоєність ключових конкурентів. | споживачів; виникнення труднощів при укладанні договорів з постачальниками; негативні демографічні зміни. |
|--|---|

Таким чином, оберемо наступні основні стратегічні маркетингові цілі ресторану «AVALON» на плановий період:

- підвищення рівня рентабельності діяльності та отримання максимального прибутку;
- збільшення обсягів реалізації продукції та послуг;
- проведення ефективної продуктової діяльності;
- підвищення популярності серед споживачів та збільшення частки на ринку.

Недостатня увага на сьогодні приділяється питанню поліпшення якості послуг ресторану «AVALON»– заходам, які б здійснювалися в масштабах закладу для підвищення ефективності і результативності як діяльності підприємства загалом, так і кожного процесу окремо, а також з метою отримання вигоди для закладу та його відвідувачів.

Таким чином, на формування і реалізацію продуктової політики ресторану «AVALON» впливають такі фактори, як технологічне оснащення закладу, контингент споживачів, оцінка ними якості продукції та послуг. Залежно від цього підприємство розробляє і коригує меню страв і напоїв і відповідні виробничі програми, організовує надання додаткових послуг відвідувачам. За результатами аналізу, більшість споживачів задоволені асортиментом та якістю продукції закладу, однак не задоволені асортиментом послуг.

Висновки до розділу 2

1. Проаналізовано доходи і витрати ресторану «AVALON» за 2016-2018 роки. Рентабельність господарської діяльності за 2018 рік зросла до 4,2% або на 1,6%,

але знизилась на 2,0% проти 2016 р., що свідчить про зниження ефективності економічного механізму управління підприємством. Підприємницька діяльність, здійснювана керівництвом, недостатньо ефективна у 2016-2018 роках, і за аналізований період спостерігається зниження рентабельності його діяльності.

2. Розглянуто, як використовуються засоби маркетингу при формуванні та коригуванні продуктової політики ресторану «AVALON». З цією метою керівництво закладу щороку організовує анкетне опитування відвідувачів для виявлення їх переваг і вподобань щодо асортименту та якості продукції та послуг ресторану «AVALON». Досліджено, що асортимент продукції в ресторану «AVALON» задовольняє потреби відвідувачів, проте потрібно звернути увагу на незадоволений попит такої продукції, як холодні закуски, перші страви, солодкі страви, кондитерські вироби.

3. При вивченні асортименту додаткових послуг з'ясовано, що поряд з наявним переліком послуг, можна запропонувати наступні (в т.ч. рекомендовані власне відвідувачами): доставка кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях та вдома; упакування кулінарних виробів, придбаних на підприємстві; надання споживачам телефонного зв'язку тощо.

4. Проаналізовано товарну політику конкурентів ресторану «Avalon». Найсильнішим конкурентом ресторану «Avalon» є ресторан «DeviceClub». Він має найвищу оцінку з аналізу конкурентного профілю – 2,5. Ресторан «Avalon» займає 2-ге місце на ринку ресторанних послуг.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «AVALON», М. КИЇВ

3.1. Розроблення програми заходів щодо удосконалення продуктової політики підприємства

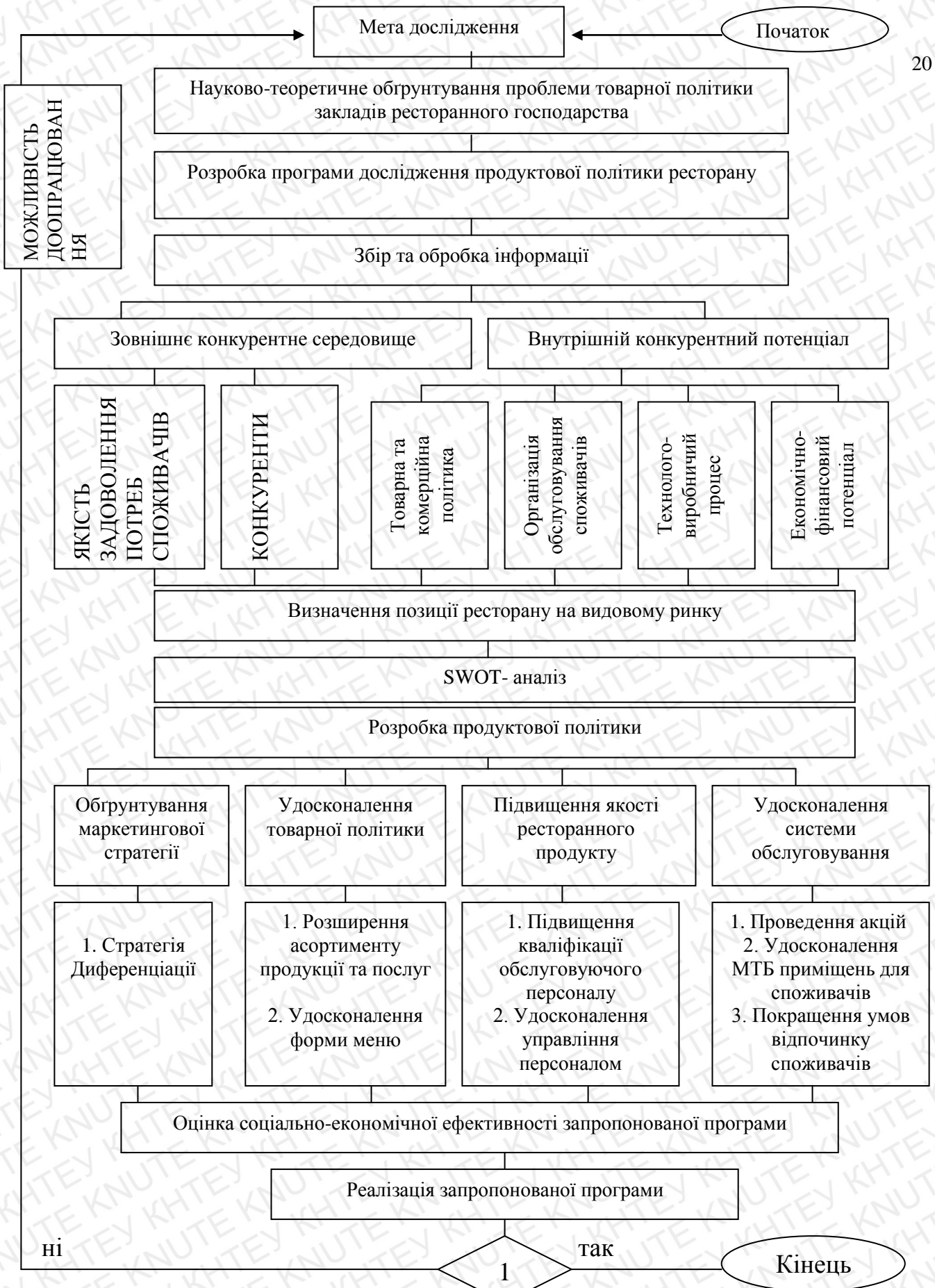
Розроблення шляхів щодо удосконалення управління продуктовою політикою ресторану «Avalon» містить у собі такі підходи до бізнесу, які підприємство використовує для залучення споживачів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку. Ціль дуже проста і полягає в тому, щоб вести свої справи етично і чесно стосовно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку і створювати коло лояльних споживачів.

Заходи щодо управління продуктовою політикою ресторану «Avalon» звичайно передбачають як наступальні, так і оборонні дії, що починаються в залежності від зміни ситуації на ринку. Крім цього конкурентна стратегія підприємства передбачає короткострокові тактичні ходи, для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні можливості підприємства і його позиція на ринку.

Розробка програми управління продуктовою політикою ресторану «Avalon» здійснюється поетапно. Сутність та зміст роботи розписано на рис. 3.1.

Перший етап передбачає постановку мети дослідження, яка полягає у дослідженні конкурентного статусу та розробці заходів щодо управління продуктовою політикою ресторану «Avalon».

На другому етапі на науково-теоретичному рівні обґрунтовано проблему управління продуктовою політикою закладів ресторанного господарства, визначено особливості та інструментарій формування маркетингового потенціалу підприємства.



1 – одержані результати відповідають поставленій меті

Рис. 3.1. Модель управління продуктовою політикою ресторану «Avalon»

На третьому етапі слід орієнтуватися на галузеву, а можливо і типову специфіку підприємства та виходячи з цього, розробити програму дослідження ефективності управління продуктовою політикою підприємства. Після цього підприємство має обрати один або декілька засобів боротьби з конкурентами, що на даному етапі його розвитку є найбільш зручним для нього.

Виконання четвертого етапу передбачає збір та обробку отриманої інформації.

На п'ятому етапі проводиться комплексне дослідження внутрішнього маркетингового потенціалу підприємства та стану зовнішнього середовища і на його основі складається остаточний перелік дій підприємства на ринку з огляду на стадію його життєвого циклу. Необхідність дослідження зовнішнього середовища не тільки визначає загальні умови ведення бізнесу, організацію підприємницької діяльності, але й багато в чому обумовлює ринковий успіх або невдачу підприємства, темпи його розвитку, результативні показники діяльності.

На шостому етапі відбувається оцінювання позиції ресторану на видовому ринку (п.п. 2.3. Розділ 2).

Сьомий етап полягає у тому, що в результаті дослідження складається матриця SWOT- аналізу, за допомогою якої виявляються сильні і слабкі сторони, можливості та загрози для підприємства на ринку ресторанного господарства (п.п. 2.3. Розділ 2).

На восьмому етапі базуючись на матеріалах дослідження, спочатку проводиться розробка шляхів, які має обрати для себе підприємство з метою підвищення управління продуктовою політикою, а потім – проводиться оцінка соціально-економічної ефективності запропонованих заходів (п.п. 3.3. Розділ3).

Дев'ятий етап передбачає реалізацію запропонованих заходів (п.п. 3.2. Розділ 3).

Дослідження та спостереження конкурентного статусу ресторану «Avalon» показали, що на сьогоднішній день можна виділити декілька стратегічних напрямків управління продуктовою політикою підприємства, серед яких є продуктова стратегія.

3.2. Визначення пріоритетних напрямків впровадження продуктової стратегії ресторану

Враховуючи специфіку досліджуваного підприємства та наявність різних каналів збуту продукції ресторану «Avalon», ми пропонуємо обирати продуктову стратегію. В такому разі варто сказати, що першим кроком на шляху розробки програми заходів щодо удосконалення управління комерційною діяльністю ресторану «Avalon» повинна стати розробка обґрунтованої продуктової стратегії.

Таблиця 3.1

Фактори впливу на вибір продуктової стратегії ресторану «Avalon»

| Фактор впливу | Настанови щодо вибору стратегії | Можливості підприємства |
|------------------------------------|---|---|
| наявність ресурсів | обмеженість ресурсів унеможливило реалізацію масового і диференційованого маркетингу, підприємству в такому разі доцільно орієнтуватися на концентрований маркетинг | підприємство має достатньо трудових, фінансових, технологічних та ін. ресурсів |
| ступінь однорідності продукції | виробляючи і пропонуючи складну неоднорідну продукцію, здебільшого стандартизовану, підприємство розраховує на індивідуальне її споживання. Широкий асортимент і складність продукції орієнтує на диференційований чи концентрований маркетинг | підприємство пропонує широкий асортимент продукції, послуг |
| етап життєвого циклу товару | виходячи на ринок із новим товаром, спочатку пропонують лише один варіант новинки – залежно від специфіки товару застосовують концентрований чи масовий маркетинг | планується розширення асортименту продукції для двох цільових сегментів споживачів |
| ступінь однорідності ринку | за суттєвої схожості смаків, бажань, вимог споживачів, їхньої купівельної спроможності й однакової реакції на певні маркетингові стимули, орієнтуються на масовий маркетинг | споживачі двох цільових груп мають різні смаки, бажання, купівельну спроможність, вимоги до послуг |
| Маркетингові стратегії конкурентів | якщо конкуренти займаються масовим маркетингом, використання такого ж методу охоплення цільового ринку потребує ретельного маркетингового обґрунтування. Водночас підприємство може виграти від використання диференційованого або концентрованого маркетингу залежно від | найближчі конкуренти створюють суттєву конкуренцію в обслуговуванні обох цільових сегментів досліджуваного підприємства |

| | | |
|--|--------------------|--|
| | ринкової ситуації. | |
|--|--------------------|--|

Процес розробки продуктової стратегії ресторану «Avalon» ми будемо здійснювати в кілька етапів (рис. 3.2).

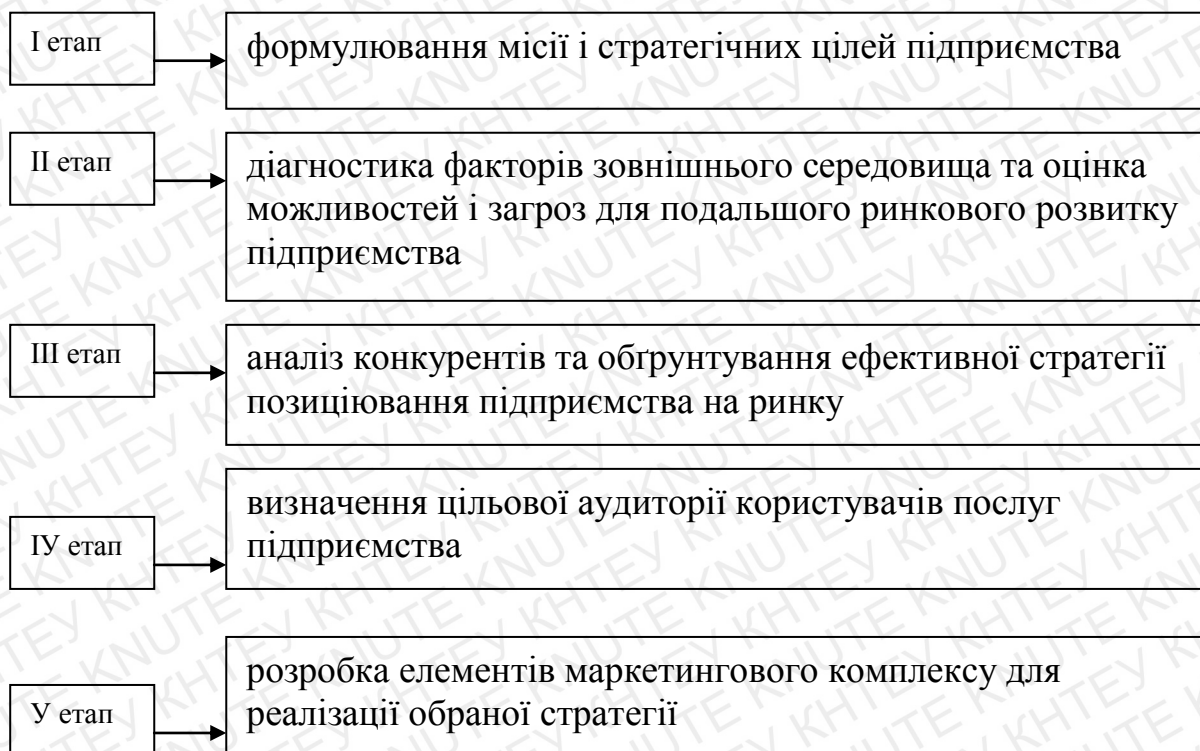


Рис. 3.2. Етапи розробки маркетингової стратегії ресторану «Avalon»

Спочатку необхідно сформулювати місію ресторану «Avalon». Зважаючи на специфіку діяльності досліджуваного підприємства, яка полягає у обслуговуванні визначеного контингенту, місією ресторану «Avalon» повинно стати задоволення на високому рівні потреб споживачів продукцією високої якості з доступними цінами, та забезпечення організації їх відпочинку. При цьому, сформована місія підприємства дає можливість:

1. забезпечувати формування поглядів керівництва на довгострокові плани організації щодо забезпечення подальшого розвитку.
2. створювати основу для усвідомлення працівниками напрямків розвитку організації.
3. створювати відчуття єднання до спільних цілей всіх членів організації.
4. визначати єдині принципи роботи, що встановлюють характер взаємозв'язків

із співробітниками, клієнтами, постачальниками і партнерами, державними і громадськими інституціями та іншими зацікавленими групами.

5. мотивувати працівників на досягнення поставлених цілей.
6. спрямувати діяльність підприємства на перспективу.
7. бути орієнтованим на зовнішнє середовище організації і надавати йому уяву про спрямованість та пріоритети організації

На рис. 3.4 представлені стратегічні цілі у вигляді дерева цілей ресторану «Avalon» та шляхи їх досягнення.

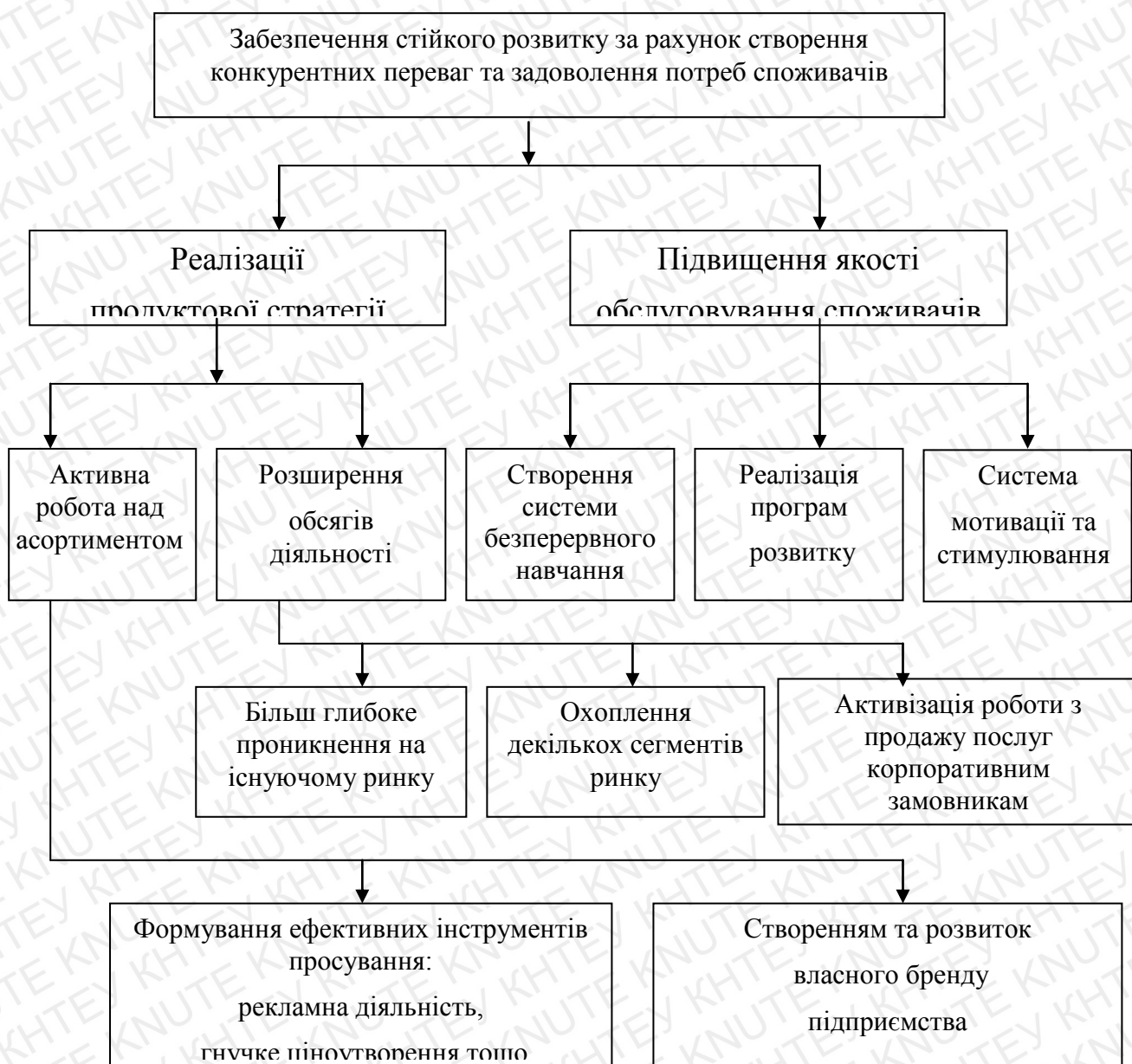


Рис. 3.4. Стратегічні цілі ресторану «Avalon» та шляхи їх досягнення

Стратегічними цілями ресторану «Avalon» повинні стати забезпечення

стійкого зростання на ресторанному ринку за рахунок досягнення конкурентних переваг та задоволення на високому рівні потреб відвідувачів. При цьому досягти цього буде можливо за рахунок двох складових – за рахунок ефективного управління маркетинговою діяльністю (що містить у собі вибір найбільш перспективних ринкових сегментів, оптимізацію пропозиції послуг з метою максимальної відповідності попиту, формування оптимальної стратегії позиціонування на ринку та вибір найбільш ефективних методів продажу та стимулювання збуту ресторанних послуг) та за рахунок постійного удосконалення товарної політики та підвищення якості обслуговування відвідувачів ресторану «Avalon».

На підставі аналізу ринку можемо обґрунтовано говорити про те, що в цілому ситуація сприяє успішному подальшому розвитку маркетингової діяльності ресторану «Avalon», що підтверджують наступні факти:

- по-перше – кількість користувачів ресторанних послуг зростає;
- по-друге – в структурі споживачів поступово збільшується частка людей з середнім та високим рівнем доходів, які є основними користувачами послуг ресторанного господарства, що відповідно збільшує потенційну цільову аудиторію користувачів послуг ресторану «Avalon»;
- по-третє – рівень прихильності споживачів до окремих закладів ресторанного господарства невисокий, що в цілому полегшує завдання для ресторану «Avalon» по формуванню стабільного потоку споживачів у певному структурному підрозділі ресторану.

Що стосується основної аудиторії, на яку в майбутньому повинна бути орієнтована пропозиція послуг ресторану «Avalon», то тут як і раніше основу цільової аудиторії споживачів складає населення середнього віку, із середніми та вище середнього рівнем шанувальники турецької кухні, а також корпоративні та індивідуальні замовники.

На підставі аналізу потенційної цільової аудиторії користувачів послуг ресторану «Avalon» ми можемо зробити висновок, що підприємству необхідно гнучко підійти до пропозиції послуг, диференціюючи її в залежності від сегменту споживачів. Ми вважаємо, що пропозиція ресторанних послуг

ресторану «Avalon» повинна бути орієнтована на 2 сегменти споживачів:

- по-перше – це населення середнього віку, із середніми та вище середнього рівнем, прихильники високої кухні, яким будуть пропонуватись послуги високої якості за доступними цінами;

- по-друге – це корпоративні та індивідуальні замовники для ділових зустрічей, для яких потрібно створити окрему пропозицію з підвищеним рівнем якості та сервісу. Для цього ми пропонуємо удосконалити роботу ресторану «Avalon», зокрема розширити асортимент банкетної пропозиції на різний концептуальний формат.

На сьогоднішній день однією з першочергових задач закладу ресторанного господарства є залучення споживачів, підвищення їх зацікавленості до роботи закладу. З цією метою ми пропонуємо, перш ніж розпочинати будь-які дії, проведення маркетингових досліджень, що, в свою чергу, передбачає повне вивчення попиту споживачів; проведення гнучкої політики ціноутворення; вибір найбільш ефективних методів реалізації; використання різних засобів стимулювання продаж та підвищення ефективності реклами. Це є неповний перелік тих заходів, які реально спроможні покращити становище ресторану «Avalon» на ринку, підвищити його ефективність. Застосування всіх цих заходів викликане вимогами сучасних ринкових умов.

Враховуючи всі об'єктивні фактори впливу на стан розвитку закладу, необхідно визначитись із шляхами подальшого розроблення комплексу тактичних маркетингових заходів з реалізації поставлених стратегічних цілей розвитку закладу для двох стратегічних цільових сегментів споживачів.

Одними із основних напрямків вдосконалення маркетингової діяльності ресторану «Avalon» є:

1. Розробка програми стимулювання та просування продукції на ринок за рахунок широкого застосування реклами. Як показали дослідження, ресторан широко використовує засоби просування продукції. Але, на нашу думку, підприємству в першу чергу необхідно зорієнтувати зусилля на власному просуванні послуг та продукції.

2. Удосконалення товарної політики за рахунок розширення асортименту страв та послуг та підвищення якості продукції через удосконалення системи управління якістю.
3. Запровадити гнучку систему знижок на продукцію власного виробництва, що дасть можливість збільшити реалізацію готової продукції та зменшити її залишки.

Всі приведені вище напрямки удосконалення маркетингової та товарної діяльності закладу мають велике значення для подальшого розвитку, підвищення прибутковості та рентабельності, покращення соціально-психологічного стану трудового колективу та споживачів.

Результати проведеного дослідження, наведені в розділі 2, дозволяють визначити напрямки удосконалення діяльності підприємства, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності ресторану «Avalon». Ці напрямки охоплюють як заходи, що безпосередньо впливають на якість продукції і послуг в ресторану, так і заходи, спрямовані на збільшення кількості постійних споживачів підприємства. Розглянемо зміст запропонованих напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності ресторану «Avalon» детальніше.

Удосконалення продуктової політики ресторану "Avalon".

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що підприємство недостатньо задовольняє вимоги споживачів щодо асортименту продукції. Тому доцільно:

1. Розширити асортимент за рахунок різноманітних овочевих страв, бульонів, враховуючи значний попит на вищезазначені страви, що призведе до задоволення попиту споживачів на ці види страв і за рахунок цього відбудеться збільшення прибутку, що також буде значною перевагою над конкурентами.
2. Асортимент ресторану необхідно упорядкувати: тобто відмовитись від тих, що зовсім не користуються попитом, щоб уникнути зниження продажів і рентабельності; та додати ті, що будуть постійно продаватися і приносити стабільний дохід підприємству.

3. Необхідно адаптувати меню до платоспроможності споживачів, тобто потрібно враховувати не лише побажання, а і цінові характеристики страв, це можна досягти, наприклад, шляхом надання знижок.

На нашу думку, запропоновані заходи удосконалення управління продуктовою політикою ресторану «Avalon» сприятимуть підвищенню рівня задоволення попиту на продукцію і послуги, і суттєво розширить коло його постійних споживачів.

Реалізація цих заходів дасть можливість підприємству підвищити ефективність функціонування внутрішнього потенціалу, створити сприятливі умови для праці робітників, значно підвищити внутрішньовиробничу культуру підприємства, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності удосконалення продуктової політики підприємства

Реалізація запропонованих заходів удосконалення продуктової політики матиме позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки вона спрямована на удосконалення виробничої та торгівельної сфери, системи управління, підвищення якості продукції та обслуговування та ін.

За результатами аналізу фактичної кількості споживачів було встановлено, що на сьогоднішній день підприємство має можливість збільшити доходну частину за рахунок впровадження розширеної програми банкетингу для корпоративних замовників.

Всі прогнозні розрахункові дані зведемо в таблицю 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз діяльності ресторану «Avalon» після впровадження заходів удосконалення продуктової політики

| Запропоновані заходи | Прогнозований приріст споживачів, осіб | | Середня вартість замовлення, грн. | Очікуваний середній приріст товарообороту за рік, тис.грн. |
|----------------------|--|-----------|-----------------------------------|--|
| | 1 замовлення | За місяць | | |
| | | | | |

| | | | | |
|--|----|------|-------|--------|
| впровадження розширеної програми банкетингу для корпоративних замовників | 50 | 1050 | 800,0 | 5670,0 |
|--|----|------|-------|--------|

Відповідно до цього темпу збільшення товарообороту розраховуються майбутні витрати, валові доходи та прибутки підприємства.

При аналізі стану підприємства необхідно знати запас його фінансової стійкості (зону безпеки). З цією метою заздалегідь всі витрати підприємства слід розділити в залежності від об'єму виробництва і реалізації продукції: змінні та постійні.

Змінні витрати збільшуються або зменшуються пропорційно об'єму виробництва продукції. Це витрати на сировину, матеріали, енергію, палива, заробітну плату працівників. Відрахування та податки на заробітну плату та виручку.

Постійні витрати не залежать від обсягу виробництва і реалізації продукції. До них відносяться амортизація основних засобів, нематеріальних активів, суми виплачених процентів за кредит, орендна плата, витрати на управління і організацію виробництва, зарплата персоналу підприємства на почасовій роботі.

Таблиця 3.4

Прогнозні показники діяльності ресторану «Avalon» на плановий період

| Показники | 2018 року (тис.грн.) | Приріст | | Прогнозні показники |
|--|-------------------------|----------|------|------------------------|
| | | тис.грн. | % | |
| Чистий дохід (виручка) | 25233,9 | 5670,0 | 22,5 | 30903,9 |
| Собівартість реалізованої продукції | 14932,7 | 3359,9 | 22,5 | 18292,6 |
| Валовий прибуток | 10301,2 | 2317,8 | 22,5 | 12611,3 |
| Інші операційні доходи | 1517,5 | | | 1517,5 |
| Операційні витрати: | 11385,2 | 1478,3 | 11,5 | 12863,5 |
| Постійні, % | 56,2 | | 0,0 | |
| Умовно змінні, % | 43,8 | | 22,5 | |
| Фінансові результати від операційної діяльності | 433,2 | 0,0 | 0,0 | 1265,3 |
| Інші фінансові доходи | 59501,9 | 0,0 | 0,0 | 59501,9 |
| Інші доходи | 2483,3 | 0,0 | 0,0 | 2483,3 |
| Фінансові витрати | 60913,9 | 0,0 | 0,0 | 60913,9 |
| Інші витрати | 199,9 | 0,0 | 0,0 | 199,9 |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування | 1304,6 | 832,4 | 38,9 | 2136,7 |
| Податок на прибуток від звичайної | 381,1 | 3,5 | 40,9 | 384,6 |

| | | | | |
|-------------------|-------|-------|------|--------|
| діяльності | | | | |
| Чистий прибуток | 923,5 | 652,6 | 41,4 | 1576,1 |
| Рентабельність, % | 4,2 | 0,9 | | 5,1 |

Аналізуючи дані таблиці 3.4 помітно, що дохід ресторану «Avalon» перевищить дохід 2018 року на 5670,0 тис.грн, або на 22,5% за рахунок реалізації програми удосконалення продуктової політики. У зв'язку з цим, фінансовий результат від звичайної діяльності ресторану «Avalon» буде становити 2136,7 тис. грн., що на 832,4тис. грн. більше 2018 року. Чистий прибуток, після реалізації запланованої стратегії, буде складати 1576,1 тис. грн., а рентабельність зросте на 0,9%.

Отже, від впровадження напрямків удосконалення продуктової політики ресторану «Avalon» досягається економічна ефективність – створюються передумови для виходу на беззбитковий рівень та отримання в майбутньому прибутків, що дозволить підприємству підвищити рівень маркетингової діяльності та конкурентоспроможності за показниками ефективності використання внутрішнього потенціалу та якості обслуговування.

Крім того, впровадження розроблених заходів забезпечує соціальну ефективність діяльності ресторану «Avalon» – споживачі закладу будуть забезпечені якісною продукцією за доступними цінами, а також широкими послугами в організації дозвілля.

Висновки до розділу 3.

З проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Враховуючи результати проведеного дослідження ефективності товарної діяльності ресторану «Avalon» було запропоновано обирати продуктову стратегію.
2. Доведено, що пропозиція ресторанних послуг ресторану «Avalon» повинна бути орієнтована на 2 сегменти споживачів: по-перше – це населення середнього віку, із середніми та вище середнього рівнем, прихильники високої кухні, яким будуть пропонуватись послуги високої якості за

доступними цінами; - по-друге – це корпоративні та індивідуальні замовники для ділових зустрічей, для яких потрібно створити окрему пропозицію з підвищеним рівнем якості та сервісу. Для цього необхідно розширити асортимент банкетної пропозиції на різний концептуальний формат.

3. Були розроблені напрямки вдосконалення продуктової політики ресторану «Avalon».
4. Запропоновані заходи матимуть економічну ефективність, яка полягає у збільшенні доходу на 5670,0 тис.грн, або на 22,5% за рахунок реалізації програми удосконалення продуктової політики. Чистий дохід ресторану «Avalon» у плановому періоді збільшиться на 636 тис.грн. Приріст прогнозних умовно змінних витрат ресторану «Avalon» склав 132 тис.грн. У зв'язку з цим, фінансовий результат від звичайної діяльності ресторану «Avalon» буде становити 2136,7 тис. грн., що на 832,4тис. грн. більше 2017 року. Чистий прибуток, після реалізації запланованої стратегії, буде складати 1576,1 тис. грн., а рентабельність зросте на 0,9%.
5. Від впровадження заходів удосконалення продуктової політики ресторану «Avalon» буде досягнуто підвищення економічної та соціальної ефективності, що свідчить про її доцільність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Діяльність підприємства ресторанного господарства на ринку спрямована на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити високоефективну господарсько-фінансову діяльність, його виживання та конкурентоспроможність. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої продуктової політики.

Об'єктом дослідження є загальнодоступне підприємство ресторанного господарства - ресторан «Avalon» у м. Києві.

1. Встановлено, що основним завданням продуктової політики ресторану є створення такого товару чи послуги і таке управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або були непотрібні взагалі, або ж використовувалися мінімально як допоміжні для досягнення поставлених фірмою цілей.
2. Основними складовими продуктової політики суб'єкти ресторанного бізнесу є якість продукції в меню (включає в себе якість і безпечність сировини, відпрацьованість технології приготування та подачі страв), інноваційність (особливо у таких аспектах, як асортимент страв, спектр додаткових послуг, обладнання для заготівельних і доготівельних цехів, декорування та інтер'єр залу), культура обслуговування.
3. Проаналізовано специфіку формування продуктової політики закладів ресторанного господарства. Головним своїм пріоритетом і об'єктом стратегія диференціації ставить не сам товар (продукт), а послуги харчування, зокрема їх розробку, вдосконалення та урізноманітнення (з урахуванням вимог і переваг споживачів локального ринку, рівня культури обслуговування споживачів на ринку в цілому), управління асортиментом та інноваціями.
4. Проаналізовано доходи і витрати ресторану «Avalon» за 2016-2018 роки. Рентабельність господарської діяльності за 2018 рік зросла до 4,2% або на 1,6%, але знизилась на 2,0% проти 2016 р., що свідчить про зниження ефективності економічного механізму управління підприємством.

Підприємницька діяльність, здійснювана керівництвом, недостатньо ефективна у 2016-2018 роках, і за аналізований період спостерігається зниження рентабельності його діяльності.

5. 2. Розглянуто, як використовуються засоби маркетингу при формуванні та коригуванні продуктової політики ресторану «Avalon». З цією метою керівництво закладу щороку організовує анкетне опитування відвідувачів для виявлення їх переваг і вподобань щодо асортименту та якості продукції та послуг ресторану «Avalon». Досліджено, що асортимент продукції в ресторану «Avalon» задовольняє потреби відвідувачів, проте потрібно звернути увагу на незадоволений попит такої продукції, як холодні закуски, перші страви, солодкі страви, кондитерські вироби.
6. При вивченні асортименту додаткових послуг з'ясовано, що поряд з наявним переліком послуг, можна запропонувати наступні (в т.ч. рекомендовані власне відвідувачами): доставка кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях та вдома; упакування кулінарних виробів, придбаних на підприємстві; надання споживачам телефонного зв'язку тощо.
7. Проаналізовано товарну політику конкурентів ресторану «Avalon». Найсильнішим конкурентом ресторану «Avalon» є ресторан «Device Club». Він має найвищу оцінку з аналізу конкурентного профілю – 2,5. Ресторан «Avalon» займає 2-ге місце на ринку ресторанних послуг.
8. Проведений стратегічний аналіз внутрішнього потенціалу підприємства харчування та маркетингового середовища дав можливість визначити сильні та слабкі сторони досліджуваного підприємства за допомогою SWOT-аналізу.
9. В ході дослідження було розроблено модель управління продуктовою політикою ресторану «Avalon», яка передбачала поетапне виконання певних заходів.
10. Враховуючи результати проведеного дослідження ефективності товарної діяльності ресторану «Avalon» було запропоновано обирати продуктову

стратегію.

11. Доведено, що пропозиція ресторанних послуг ресторану «Avalon» повинна бути орієнтована на 2 сегменти споживачів: по-перше – це населення середнього віку, із середніми та вище середнього рівнем, прихильники високої кухні, яким будуть пропонуватись послуги високої якості за доступними цінами; - по-друге – це корпоративні та індивідуальні замовники для ділових зустрічей, для яких потрібно створити окрему пропозицію з підвищеним рівнем якості та сервісу. Для цього необхідно розширити асортимент банкетної пропозиції на різний концептуальний формат.
12. Були розроблені напрямки вдосконалення продуктової політики ресторану «Avalon».
13. Запропоновані заходи матимуть економічну ефективність, яка полягає у збільшенні доходу на 5670,0 тис.грн, або на 22,5% за рахунок реалізації програми удосконалення продуктової політики. Чистий дохід ресторану «Avalon» у плановому періоді збільшиться на 636 тис.грн. Приріст прогнозних умовно змінних витрат ресторану «Avalon» склав 132 тис.грн. У зв'язку з цим, фінансовий результат від звичайної діяльності ресторану «Avalon» буде становити 2136,7 тис. грн., що на 832,4 тис. грн. більше 2017 року. Чистий прибуток, після реалізації запланованої стратегії, буде складати 1576,1 тис. грн., а рентабельність зросте на 0,9%.
14. Від впровадження заходів удосконалення продуктової політики ресторану «Avalon» буде досягнуто підвищення економічної та соціальної ефективності, що свідчить про її доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (ред. від 20.09.2015).
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (ред. від 01.01.2016).
3. Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 22 травня 2002 р. № 145.
4. Балабанова Л.В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика : моногр. /Л.В. Балабанова, А. Н. Германчук. – Донецк : ДонГУЭТ, 2016. – 231 с.
5. Балабанова Л.В. Маркетингова продуктова політика в системі менеджменту підприємства: Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. – К.: Професіонал, 2016. – 336 с.
6. Бойков В. Маркетинговая политика / В. Бойков // Управление корпоративными финансами, 2017. – №3. – С. 36-39.
7. Бронська О.Ю. Основи маркетингової політики у складі економічної політики підприємства / О.Ю. Бронська // Вісник Луганського національного аграрного університету. – 2015. – №1. – С. 102-107.
8. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник / Войчак А.В. – К.: КНЕУ, 2013. – 268 с.
9. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Підручник для вузів. – К. : Лібра, 2017. – 712 с.
10. Гетьман О.О. Економіка підприємства / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2018. – 488 с.
11. Гуменюк В.В. Ефективність маркетингової політики підприємства / В.В. Гуменюк // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України» (19-20 жовтня 2018 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20111019/4_gumenyuk.php.
12. Діяльність суб'єктів господарювання: Статистичний збірник / За ред. М.С. Кузнецової. – К.: Консультант, 2017. – 460 с.

13. Заніздра А. Особливості управління продуктовою політикою в секторі швидкого харчування / А. Заніздра // Збірник наукових статей. – 2015. – С. 211-216.
14. Зозулев А. Анализ маркетинговой среды в ходе стратегического планирования / А. Зозулев // Маркетинговые исследования в Украине. – 2017. – №6(7). – С.22-30.
15. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2015. – 281 с.
16. Коротков А. Категории управления в маркетинге / А. Коротков // Маркетинг. – 2016. – № 1. – С. 25-29.
17. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – 2017. – 896 с.
18. Лебідь Т.В. Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства / Т.В. Лебідь, В.Ю. Самуляк // Східноєвропейський журнал передових технологій. – 2016. – №1/10 (49). – С. 39-41.
19. Липчук В. В. Маркетинг: Основи теорії та практики: Навчальний посібник, за загальною редакцією В.В. Липчука / В.В. Липчук, А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль. – Львів : Новий світ 2000, Магнолія плюс. – 2016. – 288 с.
20. Луцій О. П. Маркетинговий менеджмент / О. П. Луцій, І. В. Новикова. – К. : Вид-во Європ. унту, 2015. – 95 с.
21. Маркетинговая политика: постановка целей // Руководство по маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing-guide.org/theory/policy/policy.htm>.
22. Маркетингова продуктова політика: підручник / Н.О. Криковцева, Л.Г. Саркісян, О.Ю. Біленький, Н.В. Кортельова ; за ред. Н.О. Криковцевої. – К.: Знання, 2015. – 183 с.
23. Моргунов Е.Б. Анализ и развитие жизненного цикла предприятия / Е.Б. Моргунов // Ессос [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ecsosman.hse.ru/text/19186535/>.
24. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; пер. з англ. – К.: Основи, 2017. – 312 с.
25. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством / Т.О. Примак. – К.: Експерт, 2016. – 365 с.

- 26.Прядко І. Закинули сітку. Світові фастфудні бренди починають полювання на українських споживачів / І. Прядко // Кореспондент. – 2016. – №11. –С. 19-26.
- 27.Скибінський С. В. Маркетинг. Ч. 1 : підручник / С. В. Скибінський. – Львів: Місіонер, 2015. – 640 с.
- 28.Соболев В.О. Принципи маркетингу у діяльності підприємств ресторанного господарства / В.О. Соболев // Науково-інформаційний портал «Наука» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/SND/Economics/6_sobolev.doc.htm.
- 29.Стаханов В.Н. Маркетинг сфери послуг: Навч. Пос. / В.Н. Стаханов, Д.В. Стаханов. – Львів.: Експертне питання, 2017. – 237 с.
- 30.Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. – К.: НУХТ, 2016. – 89 с.
- 31.Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: Навчальний посібник / О.М.Сумець, Є.М.Ігнатова. – К.: Хай-Тек Прес, 2018. – 368 с.
- 32.Турченко М.О. Маркетинг: підручник / М.О. Турченко, М.Д. Швець. – К.: Знання, 2015. – 611 с.
- 33.Циганок А.Ю. Маркетингова стратегія / А.Ю. Циганок // Бізнес-консультування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2230>.
- 34.Чаплінський Ю.Б. Теоретична сутність управління маркетинговою діяльністю підприємств / Ю.Б. Чаплінський // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2016/v1/NV-2016-V1_29.pdf.
- 35.Яворський Р. Вдосконалення продуктової політики підприємства на основі оптимізації асортименту // Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України : зб. тез доповідей до міжвузівської наук.-практ. конф. студентів та аспірантів. – Львів : Вид-во ЛКА, 2015. – 440 с.
- 36.Явнікова М. О. Вдосконалення маркетингової діяльності підприємств ресторанного бізнесу / М. О. Явнікова, О. І. Хоменко. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_17

37. Яхтер А. Шляхи оптимізації витрат підприємств ресторанного господарства в сучасних ринкових умовах / Антоніна Яхтер // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки / Черкас. держ. технол. ун-т. — Черкаси, 2014. — Вип. 36, ч. 1, т. 2. — С. 158-163.
38. Ansoff's Matrix – Planning for Growth: Lessons in marketing. Цит. 2011, 23 квітня. [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.marketingteacher.com/lesson-store/lesson-ansoff.html>.
39. Hill C. International Business Competing in the Global Marketplace 6th ed.: McGraw-Hill. – 2011. – 168 p.
40. Kniffin F. The Modern Concept of Marketing Management: Implications and Problems / F. Kniffin. – Bloomington, 2015. – 254 p.
41. Life cycle analysis and product costing // Ecsoc [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ecsocman.hse.ru/text/19186535/>.
42. Michael J. Baker – Marketing. An introductory text. 5th edition, The Macmillan Press LTD, 2010. – Pp.553-571.
43. Rodger L W. Marketing in a Competitive Economy, London, 2003. – 45 p.
44. Simmons H. New Techniques in marketing / H. Simmons. – Englewood Cliffs. – N1: Prentice-Hall, 2009. – 93 p.
45. Cattell, R. B. (2014). Factor Analysis. New York: Harper Brothers.
46. Cooper R. G. New Product Development: Results of an Industry Practices Study. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_13.pdf
47. Integrated Portfolio management. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://scientrix.com/scientrix-services-portfolio-management/>
48. Product Portfolio. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://en.mimi.hu/marketingweb/product_portfolio.html

ДОДАТКИ