

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
на тему:

**УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ  
РЕСТОРАНУ «LIGHT COFFEE», М. КИЇВ**

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

Остапович  
Аліни Андріївни

---

*підпис студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Ткачук Тетяна  
Михайлівна

---

*підпис керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис гаранта*

**Київ 2019**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	11
1.1. Фундаментальні засади розвитку дистрибуції послуг підприємства ресторанного господарства.....	11
1.2. Класифікація каналів дистрибуції послуг у закладах ресторанного господарства .....	16
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу .....	22
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «LIGHT COFFEE», М. КИЇВ.....	28
2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану .....	28
2.2. Конкурентоспроможні канали дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу.....	36
2.3. Оцінка ефективності системи управління дистрибуцією послуг у закладі ресторанного господарства.....	40
Висновки до розділу 2.....	42
РОЗДІЛ 3. ПРОЕКТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «LIGHT COFFEE», М. КИЇВ.....	46
3.1. Шляхи оптимізації каналів дистрибуції послуг ресторану.....	46
3.2. Розробка програми заходів підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг суб'єкта ресторанного бізнесу .....	53
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	63
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

**Актуальність дослідження** питань щодо формування та розвитку каналів дистрибуції послуг підприємств ресторанного бізнесу визначається її важливістю у формуванні економічного потенціалу як окремого суб'єкта господарювання у сфері послуг, так і ресторанного бізнесу в цілому. Вивчення проблем формування систем дистрибуції послуг на підприємствах ресторанного господарства пояснюється тим, що важливим фактором високої якості обслуговування споживачів є створення і підтримка постійної системи збуту, надання різноманітних додаткових сервісів. Такі умови забезпечують впровадження прогресивних форм і методів просування продукції підприємств ресторанного бізнесу. Результативність організації дистрибуції послуг в ресторанному бізнесі значною мірою залежить від організації праці співробітників закладу, процесу організації обслуговування відвідувачів, вдалого планування і умілого використання ресурсів. Певне значення мають, звичайно, й економічні показники роботи підприємства: ритмічне виконання плану, режим економії, рентабельність тощо.

Особливості формування каналів дистрибуції послуг підприємств ресторанного бізнесу розкриті у працях таких науковців, як Аветисової А.О., Ганзи І.М., Комеліної О.В., Гаманка Р.С., Крахмальової Н. А., Ониськіва В. О., П'ятницької Г.Т., Пана Л. В., Абрамовича О.К., Питуляка Н.С., Спільника І.В., Загородньої О.М., Чорненської Н. В., Чухрая Н. І., Яшиної О.В. та ін. Грунтовний аналіз літературних джерел свідчить про необхідність подальшого обґрунтування теоретичних та практичних засад управління каналами дистрибуції на підприємствах ресторанного бізнесу.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних засад формування та розвитку, розроблення практичних рекомендацій щодо управління дистрибуцією у діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

- визначити фундаментальні засади розвитку дистрибуції послуг підприємства ресторанного господарства;
- дослідити класифікацію каналів дистрибуції послуг у закладах ресторанного господарства;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу;
- здійснити стратегічний аналіз діяльності ресторану;
- охарактеризувати конкурентоспроможні канали дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу;
- здійснити оцінку ефективності системи управління дистрибуцією послуг у закладі ресторанного господарства;
- визначити шляхи оптимізації каналів дистрибуції послуг ресторану;
- здійснити розробку програми заходів підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Об'єкт дослідження** – процес управління дистрибуцією послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Предмет дослідження** – теоретичні, методологічні та практичні засади управління дистрибуцією послуг на підприємстві ресторанного бізнесу.

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

**Інформаційне забезпечення.** У процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи було використано нормативно-правові акти України, монографії, підручники, періодичні видання та джерела Інтернет. У процесі оцінки практичних аспектів управлінської діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати опитування керівництва управлінського відділу.

**Практичне значення проведення дослідження** полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності закладів ресторанного бізнесу.

Практична цінність випускної кваліфікаційної роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління дистрибуцією послуг на підприємстві ресторанного бізнесу.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами випускної кваліфікаційної роботи підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Особливості дистрибуції послуг підприємств ресторанного бізнесу» у збірнику наукових праць КНТЕУ, 2019. – с. 198-204 (Додаток А).

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підрозділів, висновків та списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок. Список використаних джерел налічує 58 джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Фундаментальні засади розвитку дистрибуції послуг підприємства ресторанного господарства

Здійснений аналіз праць науковців дозволяє констатувати, що сучасна наукова думка пропонує декілька підходів до визначення дефініції «дистрибуція послуг»: одні ототожнюють її з поняттями «розподіл» або «збут»; інші розглядають як продаж або як заключну стадію господарської діяльності підприємства, або взагалі трактують дуже широко й, фактично, розкривають через процес управління збутовою діяльністю [13, с. 25-26]. Так, одні автори ототожнюють збут та збутову діяльність і визначають її як сукупність дій, що виконуються з того моменту, як послуга в тій формі, в якій його буде використано, надходить до споживача, й до того моменту, коли споживач купує її. Основними недоліками такого підходу вважаємо не тільки поєднання різних, на наш погляд, понять, але й виділення однакової сукупності дій як для підприємства-посередника у реалізації послуги [21, с. 52].

Основні підходи до визначення змісту дистрибуції послуг ресторану наведено у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Основні підходи до визначення змісту дистрибуції послуг ресторану

Автор	Визначення
1	2
Михайлова М. В.	визначає зміст дистрибуції послуг у сфері ресторанного бізнесу як систематичні дії з формування, підтримання та розвитку каналів дистрибуції послуг [39].
П'ятницька Г.Т.	під збутовою діяльністю в сфері ресторанного бізнесу розуміє це цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації послуг із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання клієнтів; організацію обслуговування відвідувачів ресторану, включаючи встановлення ціни відповідно до рівня надання послуги; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут послуг та збільшити прибуток від їх надання [42].

продовження табл. 1.1

1	2
Власова Н.О.	для забезпечення ефективної реалізації послуг підприємство індустрії ресторанного бізнесу має здійснювати комплекс заходів, що знаходять своє вираження у формуванні маркетингової збутової стратегії. Необхідно враховувати, що в сучасних умовах збут розглядається усього лише як один з багатьох елементів маркетингу. Практика маркетингу свідчить, що збут має розглядатися не як одноразовий захід, а як елемент глибоко продуманої довгострокової стратегії підприємства ресторанного господарства [14].
Гнилянська Л. Й.	"...під дистрибуцією послуги необхідно розуміти процес його просування на ринок послуг та організації процесу його надання потенційній цільовій аудиторії" [18]. У теорії і практиці формування та поширення послуг до споживачів дистрибуція (distribution) також трактується досить широко.
Ганза І.	діяльність з дистрибуції послуг має циклічний характер та в більшості випадків є безперервним процесом, а налагоджене управління в процесі здійснення дистрибуції послуг дає змогу підприємству ресторанного бізнесу найкращим чином розподілити свої ресурси у сфері обігу для отримання максимального прибутку та задоволення попиту споживачів [15].
Михайлова М. В.	визначає зміст дистрибуції послуг у сфері ресторанного бізнесу як систематичні дії з формування, підтримання та розвитку каналів дистрибуції послуг [39].
П'ятницька Г.Т.	під збутовою діяльністю в сфері ресторанного бізнесу розуміє це цілісний процес, що охоплює: планування обсягу реалізації послуг із урахуванням рівня прибутку, що очікується; пошук і обрання клієнтів; організацію обслуговування відвідувачів ресторану, включаючи встановлення ціни відповідно до рівня надання послуги; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут послуг та збільшити прибуток від їх надання [42].
Власова Н.О.	для забезпечення ефективної реалізації послуг підприємство індустрії ресторанного бізнесу має здійснювати комплекс заходів, що знаходять своє вираження у формуванні маркетингової збутової стратегії. Необхідно враховувати, що в сучасних умовах збут розглядається усього лише як один з багатьох елементів маркетингу. Практика маркетингу свідчить, що збут має розглядатися не як одноразовий захід, а як елемент глибоко продуманої довгострокової стратегії підприємства ресторанного господарства [14].
Гнилянська Л. Й.	"...під дистрибуцією послуги необхідно розуміти процес його просування на ринок послуг та організації процесу його надання потенційній цільовій аудиторії" [18]. У теорії і практиці формування та поширення послуг до споживачів дистрибуція (distribution) також трактується досить широко.

Таким чином, діяльність з дистрибуції послуг підприємства ресторанного господарства у широкому розумінні є процесом організації формування,

представлення, рекламування та надання послуг з метою задоволення потреб споживачів і отримання на цій основі прибутку.

За результатами досліджень змісту концепту дистрибуції послуг підприємства ресторанного господарства варто зазначити, що система дистрибуції стає найважливішим елементом для інших підрозділів підприємства, а виробництво є залежним від дистрибуції з точки зору номенклатури, якості та обсягу послуг, яка випускається [10].

Головною метою дистрибуції послуг будь-якого підприємства, у тому числі - ресторанного господарства є реалізація економічного інтересу (отримання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Мета дистрибуції послуг аналогічна цілям закладу в цілому, серед яких чільне місце посідає максимізація прибутку. Для її досягнення у закладах ресторанного господарства необхідне успішне вирішення таких завдань [22]:

- виробничі потужності та зали закладу ресторанного господарства повинні бути оптимально завантажені завдяки відповідному попиту споживачів;
- необхідно раціонально вибирати методи, форми обслуговування, види роздавальних (канали просування продукції);
- слід мінімізувати сукупні витрати у господарському циклі товару, у тому числі, на стадії реалізації продукції і послуг та їх споживання.

Роль дистрибуції у маркетинговій діяльності підприємства ресторанного господарства обумовлена наступними обставинами:

- дистрибуція є передумовою для формування результату усіх маркетингових зусиль підприємства;
- пристосовуючи збутову мережу до запитів споживачів, створюючи їм максимальні зручності до, під час і після придбання продукту, підприємство має значно більше шансів у конкурентній боротьбі;
- під час дистрибуції відбувається виявлення смаків і переваг споживачів [17].



Розробка і реалізація збутової стратегії вимагає рішення наступних принципів питань:

- вибір каналів дистрибуції;
- вибір посередників і визначення прийнятної форми роботи з ними.

Збутова стратегія є однією із складових комплексу маркетингу підприємства і не може реалізуватися у відриві від інших маркетингових заходів.

Разом з тим, з огляду на специфіку роботи ресторану, для неї важливо не лише виробити продукт, але довести його до цільового споживача в максимально зручній для нього формі, у найкоротший час і з максимальним економічним ефектом для самого підприємства. Тому збутова стратегія є однією з найважливіших частин загального маркетингу підприємства ресторанного господарства.

Як і інші елементи маркетингової стратегії, збутова стратегія повинна бути тісно пов'язана з загальними цілями і завданнями підприємства ресторанного господарства, узгоджуватися зі стандартами, що діють всередині підприємства, і бути спрямованою на максимальне задоволення потреб клієнта по місцю, формі і часу придбання послуги [31].

Стратегія дистрибуції послуг підприємства ресторанного господарства розробляється на основі загальної стратегії маркетингу підприємства з урахуванням всіх інших її компонентів (продукт, ціна, комунікації).

Процес розробки збутової стратегії проходить наступні етапи [31]:

1. Визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію збутової мережі;
2. Постановка цілей збутової стратегії;
3. Вибір каналів дистрибуції (розподілу) і методів управління ними;
4. Аналіз і контроль за функціонуванням збутової мережі.

Визначення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію збутової мережі, припускає детальне вивчення споживачів, їх місцезнаходження, оцінку дистрибуції послуг конкурентів, визначення можливостей і обмежень по розширенню обсягів продажів.

Постановка цілей збутової стратегії тісно пов'язана з цілями маркетингової діяльності підприємства ресторанного бізнесу. Основною метою при цьому є доведення продукту до споживача в максимально зручній для нього формі, у найкоротший термін і в доступному місці.

Вибір каналів дистрибуції (розподілу) і методів управління ними здійснюється, виходячи з цілей і задач збутової стратегії підприємства, обсягів дистрибуції і швидкості звертання. Найважливішими критеріями вибору каналів дистрибуції послуг ресторану є керованість каналу, велика гнучкість і здатність адаптуватися до вимог споживача, а також можливість підвищення ефективності його використання.

Аналіз і контроль за функціонуванням збутової мережі припускає системну оцінку здійснюваних заходів з метою нагромадження інформації про ефективність діючої збутової мережі, визначення шляхів підвищення її ефективності, а також розробки коригувальних заходів [9].

Для повноцінного розкриття сутності дистрибуції послуг підприємств ресторанного господарства скористуємося визначенням основних її компонентів [48]:

1) канал розподілу - особа або об'єкт, до якої / якого має надійти чи спрямовано визначений або поділений товарний потік із підприємства (або з його виробничого підрозділу) і в межах якого в певний момент часу може бути реалізована одна і більше вимог. У сфері ресторанного бізнесу каналами розподілу можуть бути: заклади, інші підприємства різних видів економічної діяльності, роздавальня тощо;

2) маркетинговий канал - сукупність каналів для здійснення маркетингових комунікацій, проведення маркетингових досліджень, розподілу з метою подальшого продажу товару з певними якісними та ціновими характеристиками. До маркетингових каналів, пов'язаних зі збутовою діяльністю підприємств ресторанного господарства, можна включити маркетингові канали розподілу з метою подальшого продажу продукції господарства, а також деякі канали маркетингових комунікацій;

3) канал товароруху - просторовий маршрут (або канал), за яким здійснюється рух товарних потоків підприємства у часі від одного каналу розподілу до іншого. У сфері РГ каналами товароруху можуть бути: маршрути автоперевезень товарів підприємства до закладів господарства, де ця продукція буде продаватися; траєкторія шляху офіціанта з кухні (або роздавальні) з готовим замовленням до споживача тощо;

4) канал обслуговування на підприємстві ресторанного господарства - це особа або об'єкт (чи технічний засіб), який у певний момент може обслужити лише одну вимогу, пов'язану з продажем і організацією споживання їжі на підприємстві.

Отже, діяльність з дистрибуції послуг підприємства ресторанного господарства у широкому розумінні є процесом організації формування, представлення, рекламування та надання послуг з метою задоволення потреб споживачів і отримання на цій основі прибутку. Мета дистрибуції послуг ресторану – реалізація економічного інтересу (одержання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Ефективність каналу розподілу здебільшого залежить від взаємодії ресторану та споживача. Формування систем дистрибуції необхідно здійснювати із урахуванням забезпечення функціональної, товарної, ринкової, сегментної та матричної основ дистрибуції.

## **1.2. Класифікація каналів дистрибуції послуг у закладах ресторанного господарства**

Сферою формування каналів дистрибуції підприємства ресторанного господарства може бути чітко визначений і необмежений контингент споживачів, які користуються послугами загальнодоступних закладів ресторанного господарства.

Заклад ресторанного господарства на основі маркетингових досліджень ринків дистрибуції своєї продукції визначає структуру можливих каналів дистрибуції, їхній зв'язок з конкретними категоріями споживачів і один з одним. Форми доведення продукції до споживача визначаються характером продукції, місцем і умовами його виробництва, споживання і можливостями транспорту [40].

Діяльність з дистрибуції послуг, як і процес управління нею, у ресторанному господарстві тісно пов'язана з маркетинговою політикою підприємств. Збут підприємств ресторанного господарства, згідно з класичним комплексом маркетингу, являє собою сукупність каналів розподілу, через які здійснюється продаж продукції цих підприємств, та на формування і розвиток яких впливають інші елементи цього комплексу: продукт, ціна, просування.

Канал дистрибуції у ресторанному господарстві — це сукупність закладів (підрозділів) або окремих осіб, що приймають на себе або допомагають передати іншим право власності на продукцію або послугу (наприклад франшизу). Особливої уваги заслуговує система розподілу товарної пропозиції, яка передбачає наявність мережі закладів або інших структурних підрозділів, через які реалізується продукція цього закладу.

Досить розповсюдженою формою доведення продукції до споживача в більшості західних країн є прямі постачання по системі «від дверей до дверей». За цим принципом на українському ринку стрімко розвивається доставляння продукції обідів у офіси, додому, піци тощо.

Великі заклади ресторанного господарства мають можливість реалізовувати продукцію власного виробництва не тільки у власних залах, але й відпускати оптом іншим для подальшого використання (наприклад, напівфабрикати, готову кулінарну та кондитерську продукцію, продукцію міні виробництв).

Крім того, вони можуть створювати додаткову систему каналів дистрибуції готової продукції: магазини кулінарії, літні майданчики, кіоски тощо. Для розгорнення цього виду діяльності у структурі закладу ресторанного

господарства з'являється підрозділ, який керує цією роботою. До роботи залучені комерційний директор, маркетолог, товарознавець, працівники експедиції.

У просторовій структурі закладу з'являється група приміщень, де накопичується продукція і зберігається протягом короткого часу. Закладу необхідний спеціальний транспорт для вчасної доставки продукції до каналів її дистрибуції.

Важливе значення має планування і диспетчеризація роботи експедиції та транспортних засобів закладу. Розробляються графіки розвезення продукції, збору тари, створюється система мобільного зв'язку з каналами дистрибуції. Може бути використана комп'ютерна техніка для моделювання процесу доставки і контролю за його здійсненням [62].

В умовах ринкової економіки значення дистрибуції послуг суттєво зростає, зростають і витрати на збутову діяльність. Дослідження авторів свідчить, що на ці витрати впливають методи обслуговування споживачів, які використовуються в закладах ресторанного господарства.

Так, якщо в цілому у ресторанному господарстві співвідношення витрат праці на виробництво продукції, з одного боку, та її реалізацію і організацію споживання (обслуговування) з іншого боку, склалися як 1:1, то у закладах з методом самообслуговування витрати праці на обслуговування споживачів становлять 40 % від усіх витрат, у закладах з методом обслуговування офіціантами — 60%.

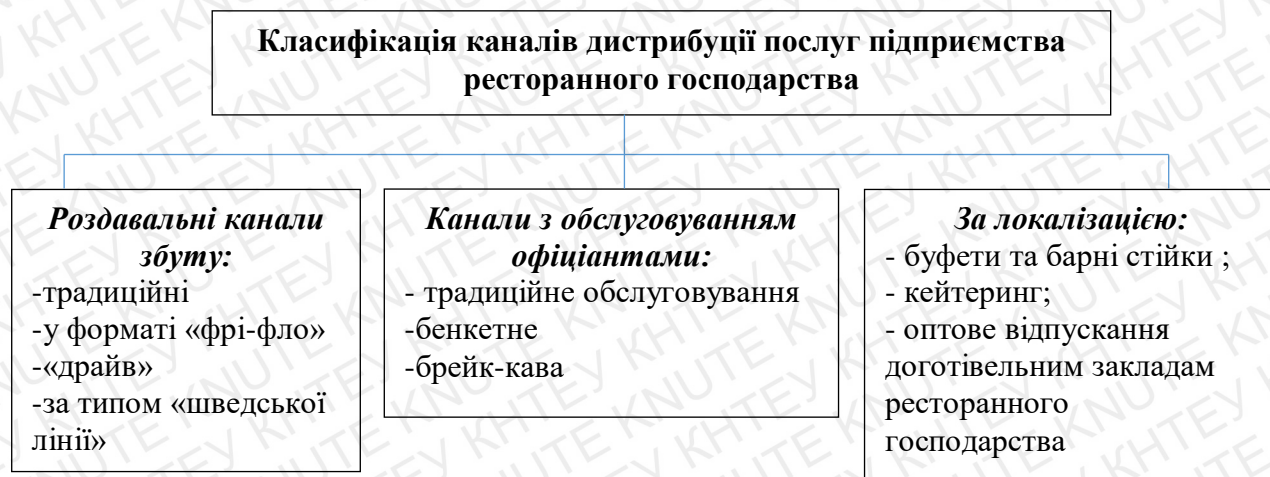
У ринкових умовах функціонування конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства залежить від того, наскільки досконалі і життєздатні маркетинг і збут продукції. Якщо заклад намагається успішно діяти на ринку споживача, то він не повинен реалізовувати продукцію, яку виробляє, а навпаки виготовляти те, що може успішно продати. Тому і керувати закладом слід, орієнтуючись на попит на продукцію (послуги) закладів ресторанного бізнесу.

Інтенсивна конкуренція створює більш сприятливі умови для споживачів: у них широкі можливості вибору, жорстка конкуренція призводить до зниження

цін. Заклади ресторанного господарства змушені за таких умов збільшувати інтенсивність власної діяльності й орієнтувати її на задоволення попиту споживачів.

Вимогливі споживачі добре орієнтуються в асортименті та якості продукції, що дозволяє їм порівняти і більш успішно зробити вибір з числа альтернативних пропозицій продукції та послуг.

У більшості випадків на конкурентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу впливає вибір окремого каналу збуту та реалізації продукту (послуги). На рисунку 1.1. представлено типологію каналів дистрибуції послуг у ресторанному бізнесі. здавальні (традиційні, у форматі «фрі-фло», «драйв», за типом «шведської лінії» тощо), буфети, барні стійки; у закладах із обслуговуванням офіціантами: офіціанти (традиційне обслуговування, бенкетне, брейк-кава та ін.), на виїзді - кейтерингове обслуговування, в заготівельних закладах ресторанного господарства - оптове відпускання доготівельним закладам ресторанного господарства.



**Рис. 1.1. Класифікація каналів збуту підприємства ресторанного господарства**

*Джерело: складено авторами на основі [18]*

Таким чином, у закладах ресторанного господарства каналами збуту є: ро Однією з умов ефективного формування каналів збуту ресторану і забезпечення необхідного рівня обслуговування споживачів є створення

оптимальних умов для функціонування мережі дистрибуції за окремими каналами. Повинен бути створений такий асортимент послуг, який би зміг задовольнити різні канали кінцевих споживачів [50].

Основні аспекти, що визначають стан каналів дистрибуції - це можливість розширення асортименту послуг. Оптимізація існуючих видів послуг на підприємстві може здійснюватися шляхом додавання або виключення певних видів послуг, змінюючи тим самим їх глибину чи ширину.

Вважаємо, що в ринкових умовах трансформацій процес формування ефективної системи управління збутовою діяльністю підприємств ресторанного господарства має базуватися на таких концептуальних принципах [48]:

		Додавання до асортименту	Виключення з асортименту
		Напрямок зміни	Глибина асортименту
Ширина асортименту	Підтримка марки		Звуження асортименту

**Рис. 1.2. Стратегії асортименту послуг при формування каналів дистрибуції підприємства ресторанного бізнесу**

*Джерело: складено авторами на основі [50]*

1. Гнучкості, згідно з яким моделювання процесу управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного господарства, а також прийняття стратегічних рішень щодо розвитку дистрибуції послуг цього підприємства має здійснюватися з урахуванням змін чинників зовнішнього середовища, що впливають на збутову діяльність підприємства ресторанного господарства.

2. Узгодженості та послідовності, згідно з яким основна мета та виконання кожного етапу формування системи управління збутовою діяльністю

підприємства ресторанного господарства узгоджуються між собою і здійснюються у логічній послідовності.

3. Відповідності, згідно з яким вибір того чи іншого виду дистрибуції та дистрибуції послуг для певного підприємства ресторанного господарства має відповідати його типу та внутрішньому стратегічному потенціалу.

4. Зворотного зв'язку та контролю, згідно з яким для забезпечення ефективності системи управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного господарства потрібно проводити контроль за якістю виконання різних операцій в процесі його дистрибуції послуг та оцінювати загальні результати управління цією діяльністю. При цьому, за умови незадоволення результатами контролю чи оцінювання приводиться в дію зворотний зв'язок, на основі якого вносяться корективи у процес формування системи управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного господарства на будь-якому з його етапів. Таких етапів, на нашу думку, має бути не менше шести: 1) проведення аналізу / прогнозне проектування внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства ресторанного господарства для здійснення різних видів дистрибуції та дистрибуції послуг; 2) моделювання процесу управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного господарства з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища; 3) визначення стратегічних цілей і прийняття управлінських рішень щодо стратегії дистрибуції послуг підприємства ресторанного господарства з використанням кластерного аналізу, матричних методів та технології збалансованих показників; 4) розробка стандартів якості дистрибуції послуг підприємства ресторанного господарства; 5) впровадження моделі процесу управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного господарства, стандартів її якості та реалізація управлінських рішень щодо стратегії дистрибуції послуг; 6) оцінювання результатів управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного господарства. Зауважимо, що всі етапи вищезазначеного процесу взаємозв'язані, оскільки помилки чи прорахунки на одному з етапів призводитимуть до помилок і прорахунків при виконанні іншого етапу і, як наслідок, не дозволять сформулювати ефективну



систему управління збутовою діяльністю на підприємстві ресторанного господарства.

5. Адекватності, згідно з яким збутова політика підприємства ресторанного господарства та процес формування системи управління нею мають бути адекватними визначеним підприємством загальним стратегічним орієнтирам його розвитку та очікуванням споживачів.

Таким чином, за результатами проведених досліджень доцільно зазначити, що формування каналів дистрибуції послуг підприємств ресторанного бізнесу необхідно здійснювати із урахуванням забезпечення функціональної, товарної, ринкової, сегментної та матричної основ збуту. Умовами побудови ефективної системи каналів дистрибуції ресторану є масштабність діяльності, розвиток філійної мережі, асортимент послуг та охоплення сегментів споживачів. Найбільш оптимальним поєднанням у структурі управління і організації функції дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу є синтез матричної та сегментної організаційних структур, що дозволить забезпечувати функціональну основу збуту на центральному рівні та наявність мережі за напрямками діяльності, послугами та основними споживачами.

### **1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу**

Оцінка ефективності дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу передбачає визначення ефекту або віддачі від заходів, які були спрямовані на створення та підтримку відповідних каналів дистрибуції. Ряд науковців, зокрема Комеліна О.В., Гаманко Р.С. [33], Питуляк Н.С. [45], Спільник І.В., Загородна О.М. [52], Чорненька Н. В. [62], Чухрай Н. І. [63], для оцінки ефективності дистрибуції послуг пропонують використовувати такі методи:

1. Витратний метод - оцінює ефективність дистрибуції у відповідності з

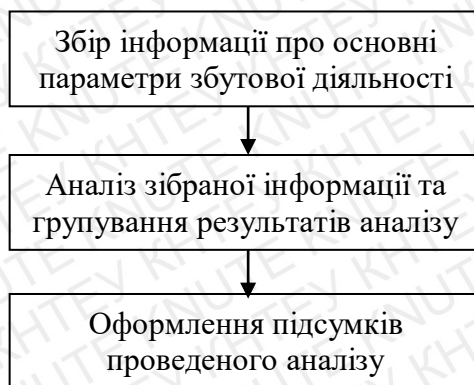
витратами, понесеними при його формуванні. У цьому методі минулі витрати на рекламу і розвиток бренду приводяться до поточними цінами і підсумовуються.

2. Ринкова оцінка ефективності дистрибуції послуг здійснюється на підставі даних про продажі порівнянних брендів чи компаній.

3. Економічний метод оцінює чистий внесок окремих заходів дистрибуції послуг в бізнес, при цьому доходи від збутових заходів множаться на відповідний коефіцієнт.

4. Метод дисконтованих грошових потоків (DCF) заснований на використанні всіх грошових потоків, які генеруються комплексом маркетингових комунікацій, спрямованих на дистрибуції послуг [59].

Пан Л. В. та Абрамович О.К. пропонують наступну послідовність аналізу і розрахунку ефективності дистрибуції послуг (рис. 1.3) [43].



**Рис. 1.3. Алгоритм діагностики ефективності дистрибуції послуг**

*Джерело: складено авторами на основі [43]*

Михайлова М. В. для оцінки окремих елементів ефективності дистрибуції послуг продукції та послуг ресторану використовувати синергетичний підхід на основі використання коефіцієнта контингенції [39]. Відповідно до даного підходу, рівень ефективності окремого елементу дистрибуції послуг можна визначити наступним чином [39]:

$$R = \text{Error! Reference source not found.} \quad (1.1)$$

де, а – приріст витрат на дистрибуції послуг, які були використані і дали результат; b – приріст витрат на дистрибуції послуг, які були використані і не

дали результат;  $c$  – приріст витрат на дистрибуції послуг, які ще не використані, але можуть дати результат;  $d$  - приріст витрат на дистрибуції послуг, які не використовуються і не дають результату.

Основними завданнями оцінки ефективності дистрибуції послуг Пан Л. В. та Абрамович О.К. визначають такі: оцінка ефекту з просування продукту та визначення ефективності використовуваних засобів просування.

Для оцінки загальної ефективності дистрибуції послуг може використовуватися показник кросефективності, що розраховується за такою формулою [26]:

$$CEI = (X_i / I_i) * (X_j / I_j), \quad (1.3)$$

де,  $CEI$  - індекс кросефективності;

$X_i$  і  $X_j$  - обсяг продажів товару фірми  $I$  та  $J$ , грош.од.

$I_i$  і  $I_j$  - витрати на дистрибуції послуг товарів цих фірм за той же період, грош.од.

Даний коефіцієнт свідчить про те, у скільки разів більше дають віддачу (у вигляді обсягу продажів товару) витрати на дистрибуції послуг фірми  $I$  порівняно з витратами на дистрибуції послуг фірми  $J$  [25].

Для оцінки ефективності дистрибуції послуг використовується в основному метод порівняння показників продажу продукції ресторану до, під час і після проведення заходів щодо стимулювання збуту. Оцінку результативності дистрибуції послуг Баскакова М.Ю. пропонує визначати також за допомогою даних про обсяг реалізацій. Також ефективність оцінюють за допомогою експерименту, в ході якого визначають ціннісну значимість стимулу, тривалість його дії і засоби поширення про нього. Ефективність знижок, конкурсів, спеціальних пропозицій можна оцінити шляхом вимірювання результатів - збільшення обсягу продажів або росту числа відвідувачів [25].

Забалдіна О.М. ефективність дистрибуції послуг визначає через співвідношення між його результативністю та витратами на реалізацію

збутових заходів. Порівняльну ефективність управління збутом пропонується оцінювати за формулою [47]:

$$Ke = \frac{Pe}{Ze} = \frac{\sum_{i=1}^m KviOi}{\sum_{j=1}^n KciOj} \quad (1.4)$$

де,  $Ke$  - загальна експертна оцінка ефективності певного варіанта збутових заходів;

$Pe$  – загальна експертна оцінка результативності певного варіанта збутових заходів за всіма цілями;

$Kvi$  – коефіцієнт вагомості  $i$ -цілі;

$oi$  – оцінка результативності даного варіанта за  $i$ -ціллю;

$Ze$  – загальна експертна оцінка необхідних зусиль і складності реалізації даного варіанта збутових заходів;

$Kcj$  – коефіцієнт складності використання  $j$ -ресурсу фірми;

$Oj$  – оцінка необхідної величини  $j$ -ресурсу для даного варіанта стратегії [47].

З розвитком сучасних інформаційних технологій та електронних форм торгівлі виникають новітні методи оцінки дистрибуції послуг (товарів) в електронних мережах, у тому числі – у закладах ресторанного бізнесу. На нашу думку, це твердження доцільно враховувати при здійсненні оцінювання ефективності каналів дистрибуції. На сьогоднішній день актуальним, з наукової та практичної точки зору, є вивчення питання оцінки ефективності дистрибуції послуг у соціальних мережах.

Таким чином, за результатами огляду різних методик ряду науковців щодо оцінки ефективності дистрибуції послуг, можна визначити сутність та особливості інтегрованого підходу. Даний підхід для оцінки ефективності окремих маркетингових заходів з дистрибуції послуг передбачає використання співвідношення результатів та витрат:

**Error! Reference source not found.**

(1.5)

де, **Error! Reference source not found.** – ефективність заходів дистрибуції послуг; **Error! Reference source not found.** – результати від дистрибуції послуг (виручка від реалізації, прибуток); **Error! Reference source not found.** - витрати на маркетингові заходи зі дистрибуції послуг.

Таким чином, можемо зазначити, що діагностика ефективності системи дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу має передбачати проведення аналізу за 3-ми основними напрямками: оцінювання показників загальної економічної ефективності дистрибуції послуг (визначення обсягу прибутку за кожним каналом дистрибуції); характеристика структури каналів дистрибуції та сегментування споживачів підприємства; оцінювання рівня задоволеності споживачів послугами ресторану.

### Висновки до розділу 1

На підставі ґрунтовних досліджень та налізу літературних джерел доцільно зробити наступні висновки:

1. Результати досліджень у параграфі 1.1 дають підстави стверджувати, що формування каналів дистрибуції послуг підприємств ресторанного бізнесу необхідно здійснювати із урахуванням забезпечення функціональної, товарної, ринкової, сегментної та матричної основ збуту. Організація дистрибуції послуг підприємства ресторанного господарства передбачає формування оптимальної структури каналів збуту продукції та сервісів закладу, яка у довгостроковій перспективі здатна забезпечити йому конкурентні переваги та зростання основних ключових показників ефективності діяльності.

2. Виходячи з аналізу класифікації каналів дистрибуції послуг у закладах ресторанного господарства можна зробити висновки про те, що умовами побудови ефективної системи каналів дистрибуції ресторану є масштабність діяльності, розвиток філійної мережі, асортимент послуг та охоплення сегментів споживачів. Найбільш оптимальним поєднанням у структурі

управління і організації функції дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу є синтез матричної та сегментної організаційних структур, що дозволить забезпечувати функціональну основу збуту на центральному рівні та наявність мережі за напрямками діяльності, послугами та основними споживачами.

3. Дослідження методичних підходів до діагностики ефективності системи дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу свідчить, що необхідним є проведення аналізу за 3-ми основними напрямками: оцінювання показників загальної економічної ефективності дистрибуції послуг (визначення обсягу прибутку за кожним каналом дистрибуції); характеристика структури каналів дистрибуції та сегментування споживачів підприємства; оцінювання рівня задоволеності споживачів послугами ресторану.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «LIGHT COFFEE», М. КИЇВ

#### 2.1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану

Ресторан «Light coffee» є підприємством ресторанного господарства, яке спеціалізується на наданні ресторанних послуг. Підприємство було створене у 2009 році на підставі рішень зборів засновників. Юридичною особою, яка володіє активами ресторану «Light coffee», є ТОВ «Ресторан Груп Компані».

Основними продуктовими групами послуг ресторану є: гарячі закуски; гарніри; овочі гріль; перші страви; салати; набори до пива; безалкогольні напої; спиртні напої; інші.

Організаційну структуру досліджуваного закладу представлена у Додатку Б. Ключові управлінські функції у діяльності ресторану забезпечуються його керівником. Він забезпечує організацію постачання товарних ресурсів до ресторану, здійснює контроль за роботою закладу. Адміністратор ресторану керує операційними бізнес-процесами ресторану. Йому підпорядковані кухня та офіціанти. Натомість, у ресторані є правила роботи та обслуговування відвідувачів, правила роботи кухні. Нові працівники, у разі прийняття на роботу, проходять стажування.

Розглянувши особливості здійснення управлінської діяльності на підприємстві, доцільно дослідити фінансово-господарську діяльність ресторанного підприємства. Для цього доцільно проаналізувати формування його доходів, витрат, майнового потенціалу та капіталу.

Показники формування доходів, витрат та фінансових результатів ресторану «Light Coffee» наведено у таблиці 2.1. Таким чином, обсяги чистого доходу ресторану збільшились на 3665,3 тис. грн. (155,5%) у період з 2016 по 2017 рр., а у 2018 році порівняно з 2017 р. - на 3347,5 тис. грн. (55,6%).

Приріст чистих доходів підприємства пояснюється зростанням попиту споживачів на послуги ресторану.

Таблиця 2.1

**Показники формування доходів, витрат та фінансових результатів ресторану «Light Cofee» у 2016-2018 рр.**

тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції та послуг ресторану	2357,2	6022,5	9370	3665,3	155,5	3347,5	55,6
Інші операційні доходи	-	1,6	1	2	0	-0,6	-39,7
Інші доходи	-	-	-	-	0	0	0
Разом доходи	2357,2	6024,1	9371	3666,9	155,6	3346,9	55,6
Собівартість реалізованої продукції та послуг ресторану	2354,4	5951,9	9201	3597,5	152,8	3249,2	54,6
Інші операційні витрати	1,9	33,9	114	32,0	1682,1	80,0	236,4
Інші витрати	0,2	4,8	4	4,6	2305,0	-1,1	-23,3
Разом витрати	2356,5	5990,6	9319	3634,1	154,2	3328,2	55,6
Фінансовий результат до оподаткування	0,7	33,5	52	32,8	4685,7	18,8	56,0
Податок на прибуток	0,1	6,0	9	5,9	5930,0	3,4	56,1
Чистий прибуток (збиток)	0,6	27,5	43	26,9	4478,3	15,4	56,0

\*Джерело: складено автором за даними фінансово господарської звітності (додатки В, Г,

Д)

У 2018 році порівняно з 2017 роком чистий прибуток збільшився на 15,4 тис. грн (56%). Збільшення чистого прибутку відбулося за рахунок зростання обсягів доходів (діяльності) від надання ресторанних послуг.

Надалі варто проаналізувати показники, що характеризують платоспроможність ресторану «Light Cofee» (табл. 2.2). Стан поточної платоспроможності ресторану «Light Cofee» можна описати як задовільний. Ліквідність ресторану «Light Cofee» формується на основі можливості та



тривалості трансформації майнового потенціалу досліджуваного закладу в грошову форму своїх оборотних активів.

Таблиця 2.2

**Динаміка платоспроможності та ліквідності ресторану «Light Cofee»  
у 2016-2018 рр.**

№ з/п	Показники	Нормативні значення	Роки			Відхилення абсолютне	
			2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
1.	Коефіцієнт покриття	> 1	1,00	1,00	0,98	0,00	-0,02
2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	0,99	0,75	0,70	-0,23	-0,05
3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 (збільшення)	0,00	0,04	0,000	-	-0,04
4.	Чистий оборотний капітал (гр. од.)	> 0 (збільшення)	1	142	-1466	141,20	-1607,90

\*Джерело: складено автором за даними фінансово господарської звітності (додатки В, Г,

Д)

Формування платоспроможності ресторану «Light Cofee» характеризується акумулюванням певних сум оборотних активів, які використовуються в господарському процесі та передбачають покриття поточних зобов'язань.

На основі даних таблиці 2.2 визначено, що значення коефіцієнта загального покриття протягом трьох років коливалося в межах 0,98-1,00 пунктів. Нормативне значення даного показника становить 1,5-2. Таким чином, варто відмітити, що рівень платоспроможності ресторану є помірним з тенденцією до скорочення за рахунок зростання рівня позикового фінансування. Обсяги зобов'язань у ресторані накопичувалися переважно за рахунок кредиторської заборгованості.

Значення коефіцієнту проміжного покриття перебувало на рівні, який знаходився в межах норми. Таким чином, ресторан володів достатнім обсягом середньоліквідного майна, яке здатне покрити його поточні зобов'язання на 70%. Показник абсолютної ліквідності був нижче нормативного у зв'язку з політикою ресторану щодо мінімізації залишків готівки.

Надалі варто проаналізувати показники, що характеризують фінансову стійкість ресторану «Light Cofee» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Динаміка коефіцієнтів фінансової стійкості ресторану «Light Cofee»  
у 2016-2018 рр.**

№ з/п	Показники	Нормативні значення	Роки			Відхилення абсолютне	
			2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
1.	Коефіцієнт бюджетної автономії	> 0,5	0,00	0,01	0,01	0,01	0,00
2.	Коефіцієнт фінансування	< 1	1,00	0,99	0,99	-0,01	0,00
3.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	0,00	0,00	-0,02	0,00	-0,02
4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	1,00	0,52	-2,08	-0,48	-2,60

\*Джерело: складено автором за даними фінансово господарської звітності (додатки В, Г, Д)

Значення коефіцієнта бюджетної автономії становило у 2018 році 0,01, тобто активи ресторану були повністю профінансовані за рахунок позикового капіталу на 99%. Негативним фактором було зменшення рівня коефіцієнта маневреності власного капіталу, що пов'язано з невеликими прибутками підприємства ресторанного бізнесу.

Показники, що характеризують ділову активність ресторану «Light Cofee», наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ділової активності ресторану «Light Cofee»  
у 2016-2018 рр.**

№ з/п	Показники	Нормативні значення	Роки			Відхилення абсолютне	
			2016	2017	2018	2017 / 2016	2018 / 2017
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,6	3,3	1,7	1,61	-1,60

2.	Коефіцієнт оборотності запасів	Збільшення	109,3	14,0	6,1	-95,26	-7,88
----	--------------------------------	------------	-------	------	-----	--------	-------

продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8
3.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	3,1	14,6	14,8	11,53	0,15
4.	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	2,2	3,7	1,9	1,52	-1,75
5.	Період обороту запасів (дні)	Зменшення	3,3	25,7	58,9	22,44	33,19
6.	Період погашення дебіторської заборгованості (дні)	Зменшення	116,7	24,6	24,4	-92,04	-0,25
7.	Період погашення кредиторської заборгованості (дні)	Зменшення	165,8	97,6	185,4	-68,18	87,77

\*Джерело: складено автором за даними фінансово господарської звітності (додатки В, Г, Д)

Аналіз таблиці 2.4 дозволяє зробити висновок щодо показників ділової активності ресторану, які є позитивними та, разом з тим, мали тенденцію до зниження. Це пояснюється тим, що заклад упродовж 2017-2018 рр. почав розширювати обсяги оборотних активів, внаслідок чого уповільнилась їх оборотність. Показники рентабельності ресторану «Light Cofee» наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Показники рентабельності діяльності та використання ресурсів ресторану «Light Cofee» у 2016-2018 рр.**

Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність власного капіталу, %	200,0	199,1	87,5	-0,9	-0,4	-111,6	-56,0
Рентабельність активів, %	0,04	1,5	0,8	1,4	3447,6	-0,7	-49,0

Рентабельність ресторанних послуг, %	0,03	0,5	0,5	0,4	1692,0	0,0	0,3
Рентабельність сукупних витрат, %	0,03	0,5	0,5	0,4	1701,0	0,0	0,3

продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельність операційних витрат, %	0,03	0,5	0,5	0,4	1702,3	0,0	0,2
Операційний леверидж, пунктів	1,0	1,0	1,0	0,0	1,1	0,0	0,6
Доходність активів, пунктів	1,6	3,3	1,7	1,6	98,0	-1,6	-49,1

\*Джерело: складено автором за даними фінансово господарської звітності (додатки В, Г,

Д)

Варто додати, що динаміка показників рентабельності мала позитивний характер. Рівень віддачі власного капіталу мав позитивну тенденцію. Подібна динаміка була характерною для показника рентабельності активів, який збільшився на 1,4% у період 2016-2017 рр., Однак, у 2018 році можна помітити незначне зменшення рівня рентабельності активів за рахунок значного зростання їх обсягу. Показники рентабельності ресторанних послуг та витрат також були невисокими, що пояснюється досить високим рівнем витрат у доходах (коефіцієнт операційного левериджу), який досягає майже 1. Це спричинило також зниження рівня доходності активів.

Дослідження каналів дистрибуції послуг ресторану «Light coffee» передбачає проведення аналізу обсягів збуту ресторанних послуг за цими каналами та визначення специфіки формування споживчого попиту. Оцінка каналів дистрибуції має включати: оцінювання показників обсягів виручки, яку отримував ресторан від реалізації продукції та послуг за різними каналами; характеристика структури каналів збуту та сегментування споживачів ресторану; оцінювання рівня задоволеності споживачів послугами ресторану.

Оцінювання показників загальних обсягів збуту послуг ресторану передбачає проведення аналізу продажу за групами продукції та послуг (табл. 2.6).

Як свідчать дані таблиці 2.7, обсяги реалізації послуг ресторану «Light coffee» у 2016 році становили 2357,2 тис. грн, у т.ч. реалізація продукції

основного меню відвідувачам ресторану склала 2027,2 тис. грн, реалізація послуг в межах обслуговування корпоративних клієнтів – 141,4 тис. грн, послуги кальян-бару та парковки – 188,6 тис. грн.

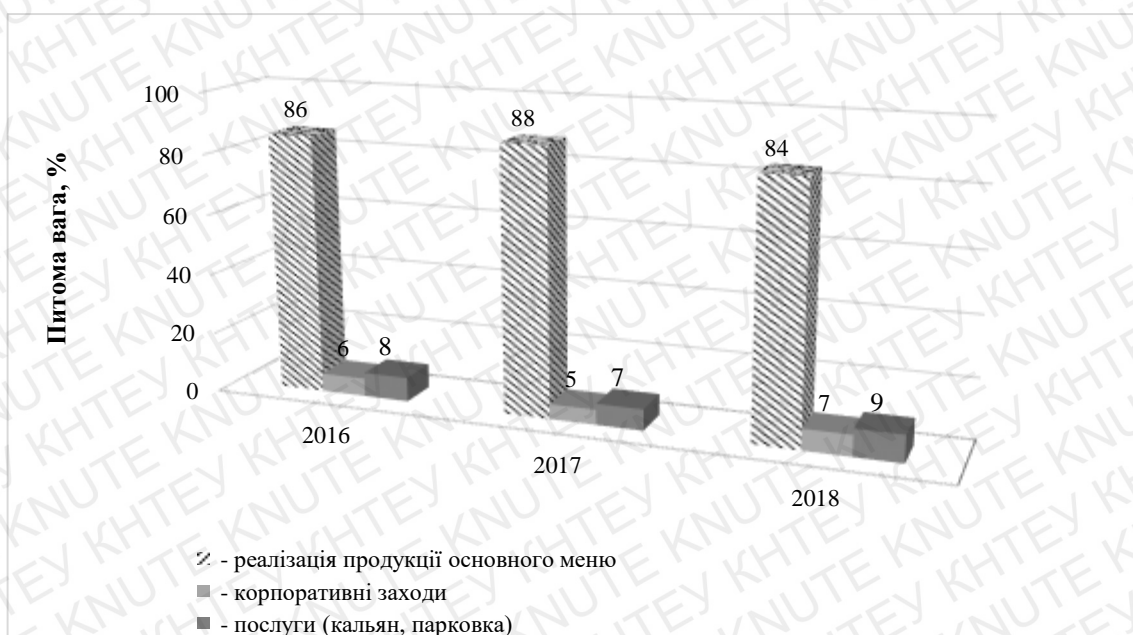
Таблиця 2.6

**Показники обсягів реалізації ресторану «Light coffee» у 2016-2018 рр.  
за видами продукції та послуг**

Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
Доходи від реалізації продукції та послуг, тис.грн, в т.ч.:	2357,2	6022,5	9370,0	3665,3	155,5	3347,5	55,6
- реалізація продукції основного меню	2027,2	5299,8	7870,8	3272,6	161,4	2571,0	48,5
- корпоративні заходи	141,4	301,1	655,9	159,7	112,9	354,8	117,8
- послуги (кальян, парковка)	188,6	421,6	843,3	233,0	123,6	421,7	100,0

Джерело: складено автором за даними фінансово-господарської діяльності закладу у 2016-2018 рр.

Варто відмітити, що в структурі збуту продукції та послуг переважала продукція основного меню (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура реалізації продукції та послуг ресторану «Light coffee» у 2016-2018 рр., %**

*Джерело: складено автором за даними фінансово-господарської діяльності закладу у 2016-2018 рр.*

Частка продукції основного меню в загальній структурі наданих послуг у 2016 році складала 86%. Збут послуг, пов'язаних з організацією корпоративних заходів, кальян-бару та парковки становив 14% від загального обсягу наданих послуг.

Сегментація каналів збуту послуг ресторану передбачає формування політики закладу у розрізі точок продажу.

Дистрибуція послуг в ресторані здійснюється за двома основними каналами: прямий збут послуг відвідувачам ресторану у стандартному режимі. Даний канал передбачає формування замовлення відвідувачем безпосередньо в ресторані.

Для реєстрації замовлень офіціант використовує денний журнал обліку (реєстру) замовлень відвідувачів. Також, дані стосовно замовлення фіксуються в автоматизованій системі управління R-Keerger.

Канал корпоративних продажів продажу являє собою певний комплекс організації збуту продукції та послуг корпоративним клієнтам, а також клієнтам, що бажають здійснити замовлення свят (бронювання місць на відповідні години, приготування відповідного меню страв на вибір клієнта). Варто відмітити, що розрахунки за послуги по каналу «Корпоративні продажі» може здійснюватися як через фіскальний реєстратор, так і шляхом банківського переказу.

Розглянемо обсяги наданих послуг за основними каналами дистрибуції ресторану (табл. 2.7). Як свідчать дані таблиці 2.7, обсяги реалізації послуг ресторану «Light coffee», у 2016 році через прямий канал дистрибуції становили 2029,5 тис.грн, а через канал продажів корпоративним клієнтам – 327,7 тис.грн. У 2017 році відбулося зростання обсягу реалізації послуг ресторану через прямий канал дистрибуції на 3463,0 тис.грн, а через канал обслуговування корпоративних клієнтів – на 202,3 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання обсягу реалізації послуг ресторану через прямий канал

дистрибуції на 2978,0 тис.грн, а через канал обслуговування корпоративних клієнтів – на 369,5 тис.грн.

Таблиця 2.7

**Обсяги наданих послуг за основними каналами дистрибуції  
ресторану «Light coffee» у 2016-2018 рр.**

Обсяги збуту послуг за каналами	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
Доходи за каналами продажу, тис.грн, в т.ч.:	2357,2	6022,5	9370,0	3665,3	155,5	3347,5	55,6
- Канал прямих продажів відвідувачам	2029,5	5492,5	8470,5	3463,0	170,6	2978,0	54,2
- Канал продажів корпоративним клієнтам	327,7	530,0	899,5	202,3	61,8	369,5	69,7

*Джерело: складено автором за даними фінансово-господарської діяльності закладу у 2016-2018 рр.*

Обсяги продажу послуг ресторану за прямим каналом дистрибуції у 2017 році збільшилися на 3463,0 тис.грн, а за каналом обслуговування корпоративних клієнтів - зменшився на 61,8%. У 2018 році зростання обсягу наданих послуг рестораном за наведеними каналами склало відповідно 54,2% та 69,7%.

Отже, дослідження фінансово-господарської діяльності ресторану «Light Coffee» дозволило проаналізувати основні показники його функціонування у динаміці. Процес формування каналів дистрибуції послуг у ресторані «Light coffee» є більш ефективним, порівняно з конкурентами в плані збутової політики, продуктової політики та інвестиційних можливостей зростання зони обслуговування відвідувачів.

## **2.2. Конкурентоспроможні канали дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу**

На підставі результатів, отриманих у попередньому параграфі випускної кваліфікаційної роботи доцільно надати характеристику основних

конкурентоспроможних каналів дистрибуції послуг ресторану «Light coffee» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Основні конкурентоспроможні канали дистрибуції послуг ресторану  
«Light Cofee»**

Назва каналу дистрибуції	Характеристика каналу	Спосіб стимулювання збуту через канал
1	2	3
POS (точки продажу в залі ресторану)	Замовлення відбувається відвідувачем безпосередньо в залі ресторану. Оплати здійснюються через фіскальний реєстратор	Стимулювання продажу через канал відбувається з використанням таких засобів як меню, комунікації з відвідувачем
Канал корпоративних продажів: ТОВ «Юка Вест» (організація кейтерингу), ТОВ «Медіком» (організація обслуговування на корпоративних заходах).	Корпоративні клієнти здійснюють попередні замовлення з підписанням відповідного договору з рестораном. Оплати здійснюються через банківський рахунок	Стимулювання продажу здійснюється через встановленням прямих контактів керівництва ресторану з корпоративними клієнтами

Джерело: складено автором за даними фінансово-господарської діяльності закладу у 2016-2018 рр.

У структурі надання послуг рестораном переважає прямий канал дистрибуції послуг, на який у 2017 році припадало 85,6% (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Структура надання послуг ресторану «Light coffee» у 2016-2018 рр.  
за основними каналами, %**



Джерело: складено автором за даними фінансово-господарської діяльності закладу у 2016-2018 рр.

Характеристика каналів дистрибуції послуг досліджуваного ресторану також передбачає оцінку їх привабливості для різних категорій споживачів. Для аналізу ставлення споживачів ресторану до його послуг нами було проведено опитування відвідувачів закладу стосовно рівня їх задоволеності сервісами «Light coffee». Зразок анкети проілюстровано у Додатку Г. Для здійснення опитування було обрано вихідні дні в діапазоні з 15.00 до 18.00. В ході дослідження було опитано 30 респондентів. Результати опитування наведено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

**Результати опитування споживачів ресторану «Light coffee» щодо оцінки їх рівня задоволеності послугами закладу**

№	Питання	Оцінка, в балах (від 1 до 5)					Усього
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	
1	Пунктуальність персоналу закладу у виконанні замовлення	-	1	8	12	9	30
2	Доброзичливість обслуговуючого персоналу	-	1	4	7	18	30
3	Інтер'єр приміщень та зручність розміщення в закладі	-	3	6	14	7	30
4	Смакові властивості страв, якість їх приготування	-	1	4	8	17	30
5	Задоволеність сервірування столу	-	1	7	9	13	30
6	Рівень задоволеності атмосферою ресторану, у т.ч. музичним супроводом	-		4	7	19	30
7	Об'єктивність цін наявній якості страв та їх об'му	-	1	8	9	12	30
	Усього	-	8	41	66	95	210

Джерело: складено автором за результатами опитування

На рисунку 2.3. наведено оцінку середнього балу за окремими критеріями рівня задоволеності споживачів послугами закладу. Таким чином,

максимальний рівень задоволеності послугами характерний у розрізі таких критеріїв як атмосфера ресторану, смакові властивості страв та доброзичливість обслуговуючого персоналу.



**Рис. 2.3. Середній бал оцінювання рівня задоволеності відвідувачів послугами ресторану за рядом критеріїв, балів**

*Джерело: розраховано авторами за результатами опитування.*

Недоліками ресторану у формуванні задоволеності послугами були дизайн та інтер'єр приміщення, рівень пунктуальності персоналу у виконанні замовлень (досить часто страви подаються з незначною затримкою).

Отже, у 2018 році можна було спостерігати збільшення обсягу реалізації послуг ресторану на 3347,5 тис.грн, у т.ч. - реалізація продукції основного меню відвідувачам ресторану збільшилась на 2571,0 тис.грн, реалізація послуг в межах обслуговування корпоративних клієнтів – на 354,8 тис.грн, послуги кальян-бару та парковки – на 421,7 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання обсягу реалізації послуг ресторану через прямий канал дистрибуції на 2978,0 тис.грн, а через канал обслуговування корпоративних клієнтів – на 369,5 тис.грн. У структурі надання послуг рестораном переважає прямий канал

дистрибуції послуг, на який у 2017 році припадало 85,6%. Максимальний рівень задоволеності послугами характерний у розрізі таких критеріїв як атмосфера ресторану, смакові властивості страв та доброзичливість обслуговуючого персоналу.

### 2.3. Оцінка ефективності системи управління дистрибуцією послуг у закладі ресторанного господарства

З метою оцінки ефективності системи управління дистрибуцією послуг у закладі ресторанного господарства розглянемо показники прибутковості каналів дистрибуції (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

#### Показники прибутковості каналів дистрибуції послуг ресторану «Light coffee» у 2016-2018 рр.

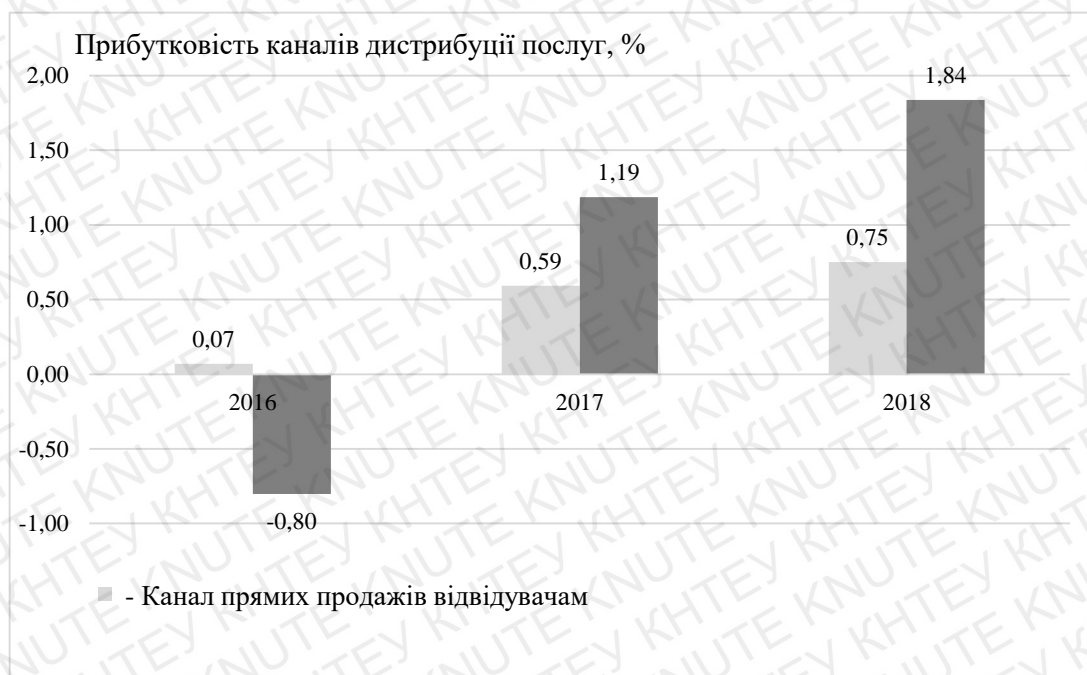
Показники	Роки			Відхилення за 2016-2017 рр.		Відхилення за 2017-2018 рр.	
	2016	2017	2018	Абс., тис.грн	Темп приросту, %	Абс., тис.грн	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Доходи за каналами дистрибуції, тис.грн, в т.ч.:</b>	<b>2357,2</b>	<b>6022,5</b>	<b>9370,0</b>	<b>3665,3</b>	<b>155,5</b>	<b>3347,5</b>	<b>55,6</b>
- Канал прямих продажів відвідувачам	2029,5	5492,5	8470,5	3463,0	170,6	2978,0	54,2
- Канал продажів корпоративним клієнтам	327,7	530,0	899,5	202,3	61,8	369,5	69,7
<b>Собівартість послуг за каналами дистрибуції, тис.грн</b>	<b>2354,4</b>	<b>5951,9</b>	<b>9201,1</b>	<b>3597,5</b>	<b>152,8</b>	<b>3249,2</b>	<b>54,6</b>
- Канал прямих продажів відвідувачам	2024,1	5428,1	8317,8	3404,0	168,2	2889,7	53,2
- Канал продажів корпоративним клієнтам	330,3	523,8	883,3	193,5	58,6	359,5	68,6
<b>Прибуток від реалізації послуг, тис.грн</b>	<b>2,8</b>	<b>70,6</b>	<b>168,9</b>	<b>67,8</b>	<b>2421,8</b>	<b>98,3</b>	<b>139,2</b>
- Канал прямих продажів відвідувачам	1,4	32,2	62,4	30,8	2200,0	30,2	93,8

продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
- Канал продажів корпоративним клієнтам	-2,6	6,2	16,2	8,9	-334,5	10,0	161,0
Рівень прибутковості послуг, в т.ч., %	0,12	1,19	1,84	1,1	-	0,6	-
- Канал прямих продажів відвідувачам	0,07	0,59	0,75	0,5	-	0,2	-
- Канал продажів корпоративним клієнтам	-0,80	1,19	1,84	2,0	-	0,6	-

Джерело: складено автором за даними фінансово-господарської діяльності закладу у 2016-2018 рр.

Прибутковість продажу послуг ресторану «Light coffee» у 2016 році становила 0,12%, Прибуток від збуту послуг у 2017 році зріс на 30,8 тис.грн, а рівень прибутковості збуту збільшився на 1,1%. Зростання прибутковості збуту було зумовлено випередженням темпів зростання виручки над собівартістю.



**Рис. 2.4. Прибутковість каналів дистрибуції послуг ресторану «Light coffee» у 2016-2018 рр., %**

Джерело: складено автором за даними фінансово-господарської діяльності закладу у 2016-2018 рр.

Рівень прибутковості надання послуг ресторану «Light coffee» у 2018 році склав 1,84%. Прибуток від збуту послуг у 2018 році зріс на 98,3 тис.грн, а

рівень прибутковості збуту збільшився на 0,6%. При цьому рівень прибутковості прямого каналу дистрибуції у 2017 році склав 0,59%, а прибутковість каналу корпоративних замовлень становила 1,19%. У 2018 році рівень прибутковості прямого каналу становив 0,75%, а прибутковість каналу корпоративних замовлень становила 1,84% (рис. 2.4).

Корпоративний канал продажу має певну специфіку формування процесу просування послуг. За даним каналом формуються великі замовлення (наприклад, організація банкетів, виїзних фуршетів), що дозволяє ресторану не лише отримувати зростання доходу, але і оптимізувати собівартість виготовлення продукції для корпоративних замовлень. Організація обслуговування одиничних відвідувачів в залі ресторану передбачає необхідність додаткової мобільності закладу у формуванні запасів інгредієнтів та напоїв, що збільшує собівартість збуту продукції за даним каналом.

Доцільно провести SWOT-аналіз ефективності формування каналів дистрибуції послуг ресторану у порівнянні з конкурентами (City Fox Cafe, Кафе Вогник, У лісі). Основні сильні конкурентні ознаки та можливості зростання ефективності каналів дистрибуції ресторану наведено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Сильні конкурентні ознаки та можливості зростання ефективності каналів каналів дистрибуції ресторану «Light coffee»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Характеристика можливостей</b>
Збутова	Ресторан має політику лояльності (клуб постійних відвідувачів), якої немає у найближчих конкурентів
Розширення діяльності	Перспективним є розширення площі ресторану – прибудова тераси. Ресторан має додакову територію, якої не мають найближчі конкуренти
Продуктова політика	Асортимент страв є більш широким та краще представленим, порівняно з конкурентами. Перспективним є вдосконалення товарної складової значно посилить інтерес до підприємства з боку існуючих відвідувачів.

Джерело: складено автором за даними фінансово-господарської діяльності закладу у 2016-2018 рр.

З даних таблиці 2.11 можемо зробити висновки про те, що процес формування каналів дистрибуції послуг у ресторані «Light coffee» є більш

ефективним, порівняно з конкурентами в плані збутової політики, продуктової політики та інвестиційних можливостей зростання зони обслуговування відвідувачів. Наявність перспективних напрямків стратегічного розвитку підприємства, які пов'язані передусім з удосконаленням роботи ресторану та розширенням асортименту страв.

Основні слабкі конкурентні ознаки та загрози для формування каналів дистрибуції ресторану наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Слабкі конкурентні ознаки та загрози для формування каналів дистрибуції ресторану «Light coffee»**

Слабкі сторони	Характеристика загроз
Використання онлайн комунікацій	Ресторан не має власного сайту, у той же час 2 з 3-х основних конкурентів вже мають власні сайти
Складська логістика	Ресторан має недосконалу систему постачання, яка потребує удосконалення
Забезпеченість персоналом	Чисельність працівників на одну зміну у розрахунку на певний потік відвідувачів в ресторані є нижчою, порівняно з конкурентами. Керівництво ресторану економить на трудових ресурсах

Джерело: складено автором за даними фінансово-господарської діяльності закладу у 2016-2018 рр.

Основними загрозами розвитку стратегічного планування є комунікаційна, складська логістика та забезпеченість персоналом. Нівелювання даних загроз передбачає формування напрямків вдосконалення управління стратегічним плануванням підприємства. Виходячи з аналізу ринку, можна зробити висновок про значний рівень ризику зі сторони ринку та конкурентів. Основним напрямком подолання цієї загрози може бути диверсифікація асортименту страв.

Також з метою визначення впливу оточуючого середовища на потенційні можливості удосконалення каналів дистрибуції послуг ресторану «Light coffee» було SWOT - аналіз його сильних та слабких сторін (Додаток Ж). За результатами проведеного SWOT-аналізу доцільно зауважити, що досліджуваний ресторан „Light coffee” має ряд сильних сторін і можливостей

на ринку ресторанних послуг. Зокрема, ресторан має досить позитивні ринкові передумови нарощування обсягів діяльності, які забезпечуються позитивним іміджем ресторану, стабільним потоком клієнтів, тривалим досвідом роботи, вигідним географічним розташуванням та налагодженими комунікаційними зв'язками.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можемо зробити висновки про те, що найбільш сильними факторами формування каналів дистрибуції послуг ресторану є організація його бізнес-процесів та система комунікацій з відвідувачами. Найбільш слабкими параметрами є оформлення інтер'єру та швидкість надання послуг. Рівень прибутковості каналу корпоративних замовлень перевищує прибутковість збуту послуг ресторану через каси. Тому, розвиток корпоративного каналу є важливою перспективою для подальшого покращення політики збуту закладу. Прибутковість надання послуг ресторану «Light coffee» у 2018 році склав 1,84%. Прибуток від збуту послуг у 2018 році зріс на 98,3 тис.грн, а рівень прибутковості збуту збільшився на 0,6%. У 2018 році рівень прибутковості прямого каналу становив 0,75%, а прибутковість каналу корпоративних замовлень становила 1,84%. Основними конкурентними загрозами розвитку стратегічного планування є комунікаційна, складська логістика та забезпеченість персоналом. Нівелювання даних загроз передбачає формування напрямків вдосконалення управління стратегічним плануванням підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

Результати проведеного у другому розділі дослідження дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Стратегічний аналіз діяльності ресторану дозволив виявити те, що збільшення чистого прибутку відбулося за рахунок зростання обсягів доходів (діяльності) від надання ресторанних послуг. У 2018 році порівняно з 2017 роком чистий прибуток збільшився на 15,4 тис. грн (56%). Зростання чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було спричинено одночасним

збільшення доходів та витрат. Проте, обсяг доходів ресторану зростав швидше, порівняно з витратами. Активи ресторану склалися переважно з оборотних активів, які становили від 97 до 100% в загальній структурі балансу закладу.

2. Проведено характеристику конкурентоспроможних каналів дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу. У 2018 році відбулося зростання обсягу реалізації послуг ресторану через прямий канал дистрибуції на 2978,0 тис.грн, а через канал обслуговування корпоративних клієнтів – на 369,5 тис.грн. У структурі надання послуг рестораном переважає прямий канал дистрибуції послуг, на який у 2017 році припадало 85,6%. Максимальний рівень задоволеності послугами характерний у розрізі таких критеріїв як атмосфера ресторану, смакові властивості страв та доброзичливість обслуговуючого персоналу.

3. Оцінка ефективності системи управління дистрибуцією послуг у закладі ресторанного господарства дозволила встановити, що процес формування каналів дистрибуції послуг у ресторані «Light coffee» є більш ефективним, порівняно з конкурентами в плані збутової політики, продуктової політики та інвестиційних можливостей зростання зони обслуговування відвідувачів. Основними конкурентними загрозами розвитку стратегічного планування є комунікаційна, складська логістика та забезпеченість персоналом. Нівелювання даних загроз передбачає формування напрямків вдосконалення управління стратегічним плануванням підприємства.



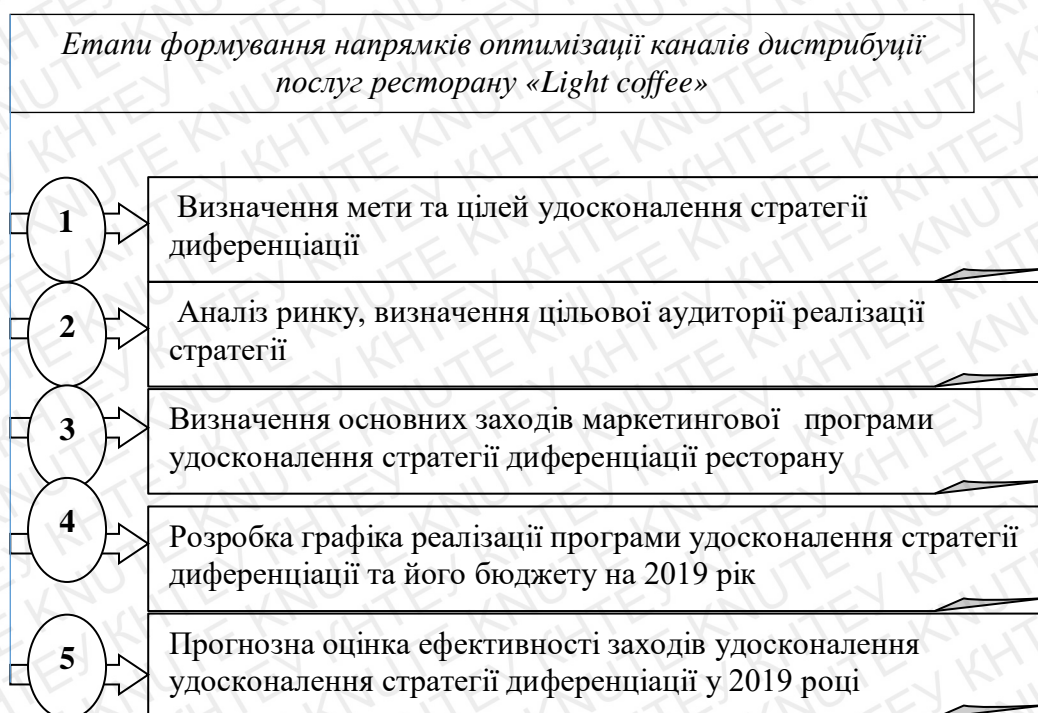
### РОЗДІЛ 3

## ПРОЕКТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДИСТРИБУЦІЄЮ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «LIGHT COFFEE», М. КИЇВ

### 3.1. Шляхи оптимізації каналів дистрибуції послуг ресторану

У даному питанні необхідно обґрунтувати основні напрямки, що дозволять підвищити ефективності формування каналів дистрибуції послуг ресторану «Light coffee» у 2020 році. З цією метою пропонується визначити основні етапи впровадження напрямків оптимізації каналів дистрибуції, які мають базуватися на виявлених у розділі 2 недоліках цього процесу.

Основні етапи формування напрямків удосконалення каналів дистрибуції послуг ресторану «Light coffee» наведено на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Основні етапи формування напрямків удосконалення каналів дистрибуції послуг ресторану «Light coffee» на 2019 рік**

*Джерело: побудовано автором*

Водночас, можемо сформувати тактичні цілі удосконалення каналів дистрибуції послуг досліджуваного закладу ресторанного бізнесу:

- зростання рівня лояльності споживачів до самого ресторану та до його продукції і послуг;
- посилення позитивного іміджу ресторану;
- формування передумов розширення ринку збуту;
- зростання ефективності та віддачі роботи комерційного персоналу за рахунок підвищення рівня його мотивованості.

Оперативними цілями розробки напрямків удосконалення каналів дистрибуції послуг є інформування споживачів, формування позитивного іміджу закладу, мотивування споживачів, формування і актуалізація потреб споживачів, стимулювання відвідування закладу, формування лояльності до образу ресторану, нагадування про ресторан та його послуги і т.ін.

Заходи з удосконалення каналів дистрибуції послуг ресторану «Light coffee» мають бути спрямовані. У першу чергу на наступні категорії потенційних споживачів:

- споживачі, які знаходяться в радіусі пішої доступності до ресторану в районі його розміщення;
- споживачі, які знаходяться поза межами пішої доступності, але які можуть бути зацікавленими у послугах закладу;
- контактні аудиторі (органи місцевої влади, податкові органи, постачальники).

Визначимо основні заходи з удосконалення каналів дистрибуції послуг ресторану. Для цього необхідно обґрунтувати основні елементи формування стратегії диференціації ресторану на 2020 рік (табл. 3.1).

Обґрунтуємо кожен з наведених заходів програми удосконалення каналів дистрибуції послуг детальніше.

Удосконалення продуктового портфелю ресторану доцільно здійснювати виходячи з результатів проведення ABC-XYZ-аналізу, який передбачає обґрунтування найбільш оптимальних позицій меню, які характеризуються

найбільшою часткою в загальній структурі продуктового портфелю (група ABC) та темпом росту продажу (група XYZ).

Таблиця 3.1

**Заходи з удосконалення каналів дистрибуції послуг ресторану «Light coffee» на 2020 рік**

<i>Елемент оптимізації процесу дистрибуції послуг</i>	<i>Заходи програми удосконалення каналів дистрибуції послуг</i>	<i>Відповідальний за впровадження заходів</i>	<i>Графік реалізації</i>
Меню ресторану, продуктивний портфель закладу	Оптимізація продуктового портфелю ресторану, впровадження нових видів страв та послуг	Адміністратор ресторану, шеф-кухар	Квітень 2020 р.
Бізнес-процеси з технологічних операцій ресторану	Удосконалення логістичного управління у процесі постачання продуктів та інших матеріалів для ресторану	Адміністратор ресторану	Квітень 2020 р.
Процеси планування збуту продукції та послуг ресторану	Удосконалення інформаційної системи управління збутом продукції та послуг закладу	Керівник ресторану	Квітень - травень 2020 р.

*Джерело: побудовано автором*

Для цього визначимо питому вагу кожної товарної групи в загальних обсягах реалізації у останньому звітному періоді, а також середньорічні темпи росту обсягів продажу кожного виду страв за останні 3 роки (2016-2018рр.).

Ранжування продуктового портфелю ресторану на перспективу за критерієм обсягу продажу (ABC) наведено в табл. 3.2.

Як свідчать дані табл. 3.5, до групи А належать такі продуктові позиції ресторану як М'ясне меню, Овочева корзина, Алкогольні напої та Перші страви. Дані види продукції закладу займають найбільшу частку в обсягах реалізації та приносять ресторану основний дохід. Вони належать до категорій з найвищим рівнем попиту.

Таблиця 3.2

**АВС-групування продуктового портфелю ЗРГ «Light coffee» за показником  
питомої ваги в обсягах продажу ресторану на 2020 рік**

Товари і товарні групи	Питома вага в обсягах продажу, %	Група АВС
1	2	3
Перші страви	17,5	A
М'ясне меню	15,8	A
Гарніри	15,0	A
Овочева корзина	13,3	A
Салати	10,8	A
Безалкогольні напої	9,2	B
Алкогольні напої	5,8	B
Випічка та тістечка	5,0	B
Інші	4,2	C
Комплексні меню	3,3	C
<i>ВСЬОГО</i>	<i>100</i>	<i>x</i>

*\*Джерело: розраховано автором*

Продукція ресторану, що відноситься до групи В, потребує додаткового вивчення. Продукція групи С – потребує перегляду внутрішньої лінійки страв та цінової політики на окремі позиції.

Ранжування продуктової лінійки ресторану за критерієм темпів приросту (динаміки) обсягів реалізації (критерій XYZ) наведено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**XYZ -групування продуктового портфелю ЗРГ «Light coffee» за  
критерієм темпів приросту реалізації на 2020 рік**

Товари і товарні групи	Середньорічний темп приросту реалізації, %	Група XYZ
1	2	3
Комплексні меню	1,440	X
Інші	1,314	X
Випічка та тістечка	1,247	X
Алкогольні напої	1,205	X

продовження табл. 3.3

1	2	3
Безалкогольні напої	1,126	У
Салати	1,107	У
Овочева корзина	1,089	У
Гарніри	1,080	З
М'ясне меню	1,077	З
Перші страви	1,071	З

\*Джерело: розраховано автором

Продуктові групи Х включають позиції меню закладу, реалізація по яким зростає найбільш стрімко. Це позиції, які мають найкращі перспективи розвитку та характеризують позитивні тенденції попиту на них. До них відносяться такі продуктові набори як Комплексні меню, Випічка та тістечка, Алкогольні напої, категорія Інші. Продуктові групи У мають стабільні умови розвитку. Товари групи Z потребують вивчення умов зниження темпів їх продажу.

На основі окремих даних стосовно ранжування товарів за групами АВС та XYZ зробимо перехресну матрицю найбільш перспективних продуктивних груп, сумістивши табл. 3.1 та табл. 3.2 в одну матрицю (рис. 3.2).

	А	В	С
Х		Алкогольні напої Випічка та тістечка	Інші Комплексні меню
У	Овочева корзина Салати	Безалкогольні напої	-
З	Перші страви М'ясне меню Гарніри	-	-

Частка в структурі товарного портфелю

АУ, ВХ	- найбільш перспективні групи товарів
ВУ, АЗ, СХ	- продуктові групи середньої перспективи
відсутні	- найменш перспективні групи товарів

**Рис. 3.2. Визначення найбільш перспективних продуктивних груп для оптимізації продуктового портфелю «Light coffee» на 2020 рік**

\*Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані рис. 3.2, найбільш перспективними продуктовими групами в плані формування продуктового портфелю ресторану є: «Алкогільні напої», «Випічка та тістечка», «Овочева корзина», «Салати», «Безалкогільні напої». В межах наведених продуктивих груп доцільно здійснити розширення продуктивої лінійки за рахунок додавання нових видів позицій. З цією метою пропонує розширити асортимент страв досліджуваного ресторану наступним чином:

1) Розширити групу алкогільних напоїв шляхом додавання окремої карти вин. Ресторану варто зосередити увагу саме на білих винах.

2) Випічка та тістечка – на даний момент дана група страв в структурі меню не є розвинутою. Варто розширити перелік солодки страв за рахунок додавання до меню желе 4-5 видів, чізкейків – 2-3 видів, а також передбачити послугу приготування святкових торів (до днів народження, весіль та корпоративів).

3) Овочева корзина – доцільно розширити асортимент теплих салатів.

4) Салати – ресторану, на наш погляд, дуже бракує такої позиції як холодець з хрінном, часником (2-3 види). Відвідувачі ресторану часто запитують про наявність даного виду страв. При цьому дуже актуальним є впровадження у меню страви «холодець з морського окуня».

5) Напоїв безалкогільні – є дуже перспективною позицією. Пропонується її розширити за рахунок додавання до меню лимонаїв власного виготовлення (2-3 види).

Розглянемо основні заходи удосконалення контролю основних бізнес-процесів, пов'язаних з плануванням ресурсів та збуту продукції ресторану. З цією метою можна запропонувати шляхи вдосконалення логістично-інформаційної системи управління плануванням ресурсів та збутом продукції і послуг ресторану (табл. 3.4). Даний напрямок передбачає впровадження додаткового модулю «Управління послугами: ресторани» в системі R-Keer, яка використовується закладом. Для цього програміст компанії, яка буде здійснювати доопрацювання програмного забезпечення 1С, має отримати

технічне завдання від адміністратора ресторану і на основі нього створити відповідні форми в системі 1С для введення вхідних даних та прописати алгоритми обробки інформації і виведення готових результатів.

Таблиця 3.4

**Основні напрямки автоматизації процесів управління дистрибуцією послуг ресторану «Light coffee» на 2020 рік**

<i>Напрямок</i>	<i>Завдання, що вирішується</i>	<i>Опис можливостей вирішення проблеми</i>
Формування системи комунікацій ресторану зі споживачами та корпоративними клієнтами, постачальниками	Адекватність планів, зростання їх точності, можливість використання плану як реального інструменту управління комунікаціями та ресурсами	Впровадження інформаційного програмного продукту «Управління послугами: ресторани», дасть змогу не лише покращити управління комунікаціями зі споживачами та формувати прогнози продажу окремих послуг за виділеними каналами дистрибуції. Це дозволить оптимізувати витрати на придбання продуктів (сировини)
Удосконалення процесів планування ресурсів для обслуговування каналів дистрибуції послуг	Оперативність та гнучкість планування	Впровадження додаткового модуля «планування» в існуючій управлінській інформаційній системі R-Keerer, яка використовується закладом

*\*Джерело: складено автором на основі [15, 31, 42, 46]*

Вхідні дані будуть вноситися до бюджетної форми. Сама бюджетна форма є електронним документом. Процес бюджетування на підприємстві буде повністю вестися в R-Keerer В цю програму вноситимуться планові показники фізичного обсягу товарообороту на кожен місяць, прогнозні ціни закупівель та реалізації, прогнозні обсяги витра обігу, нормативи продуктових запасів по кожному товару.

Таким чином, у даному питанні було обгрунтовано основні напрямки оптимізації процесу дистрибуції послуг ресторану „Light coffee” у 2020 році, а саме: оптимізація продуктового портфелю ресторану, впровадження нових видів страв та послуг, удосконалення логістичного управління у процесі постачання продуктів та інших матеріалів для ресторану, удосконалення

інформаційної системи управління збутом продукції та послуг закладу. Найбільш перспективними продуктовими групами в плані формування продуктового портфелю ресторану є: «Алкогольні напої», «Випічка та тістечка», «Овочева корзина», «Салати», «Безалкогольні напої». В межах наведених продуктивних груп доцільно здійснити розширення продуктової лінійки за рахунок додавання нових видів позицій. Впровадження інформаційного програмного продукту «Управління послугами: ресторани», дасть змогу не лише покращити управління комунікаціями зі споживачами та формувати прогнози продажу окремих послуг за виділеними каналами дистрибуції.

### **3.2. Розробка програми заходів підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг суб'єкта ресторанного бізнесу**

Метою розробки програми заходів удосконалення управління дистрибуцією послуг є підвищення рівня ефективності бізнес-процесів ресторану «Light coffee» та досягнення відповідних соціальних і економічних цілей господарської діяльності закладу ресторанного господарства.

Розглянувши особливості управління операційною діяльністю, варто здійснити обґрунтування напрямків підвищення її ефективності. Ці заходи впливають з можливостей реалізації основних складових операційних бізнес-процесів підприємства «Light coffee». Наведемо основні напрямки впровадження заходів з удосконалення системи управління дистрибуцією послуг (рис. 3.3).

Обґрунтуємо кожен з перелічених у програмі складових.

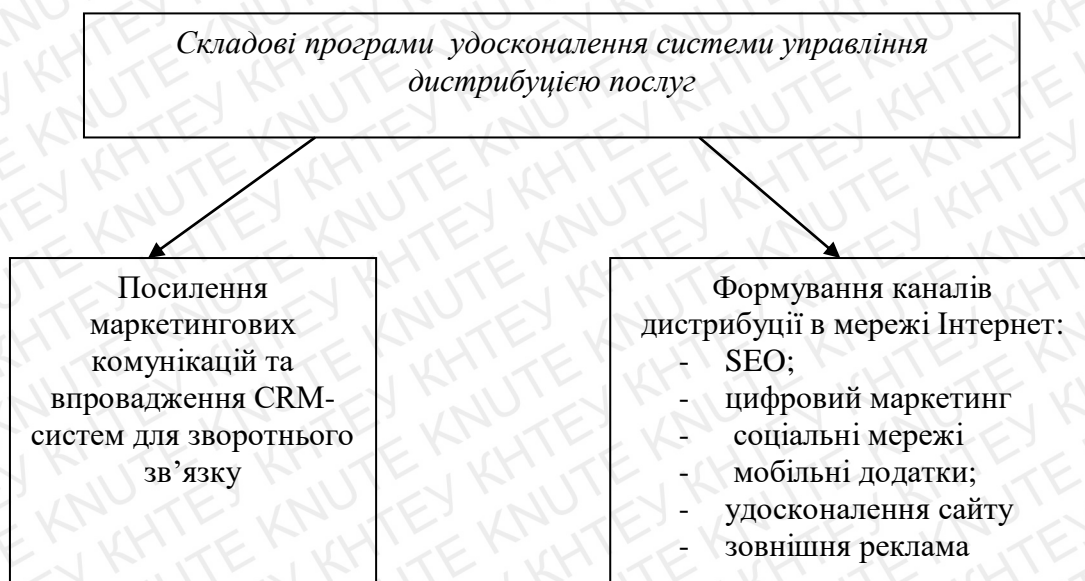
#### *1. Посилення інтернет-маркетингу та впровадження CRM-системи*

Впровадження CRM-системи для ресторану «Light coffee» передбачає досягнення наступних цілей розвитку комплексу комунікацій з його клієнтами:

- 1) Розробка сайту для закладу, який на сьогодні є відсутнім;
- 2) Ведення розширених записів по кожному контакту, окремого профілю



користувача на сайті підприємства для кожного клієнта, ведення історій контактів, можливість збирати клієнтів в різні групи і ін.



**Рис. 3.3. Складові програми заходів підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг ресторану «Light coffee»**

*\*Джерело : складено автором на основі [15, 31, 42, 46]*

3) Ведення інформації по контрагентах (в тому числі клієнтам, партнерам, агентам, конкурентам), включаючи історію взаємин, плановані (реалізовані) угоди, контракти, фінансові (бухгалтерські) дані і ін.

З метою посилення маркетингової складової у формування продуктового портфелю закладу варто здійснити розширення спектру засобів просування його послуг. З цією метою варто застосовувати кращі практики розміщення реклами в Інтернет та SEO-маркетингу.

Заходи та бюджет впровадження рекламних заходів з просування закладу в мережі Інтернет наведено у табл. 3.5.

Таким чином, загальний бюджет витрат на формування каналів дистрибуції послуг в Інтернет для ресторану «Light coffee» на 2020 рік становить 65,0 тис.грн.

Таблиця 3.5

**Характеристика заходів з формування каналів дистрибуції послуг в  
Інтернет для ресторану «Light coffee» на 2020 рік**

<i>Інструменти онлайн-каналів дистрибуції послуг</i>	<i>Завдання впровадження кожного інструменту</i>	<i>Спосіб впровадження</i>	<i>Обсяг річних витрат, тис.грн</i>
Розробка веб-сайту закладу	Зростання рівня іміджу закладу та його просування в Інтернет	Замовлення послуги розробки сайту у компанії «СВМ»	25,0 (разові витрати)
SEO-маркетинг	Просування сайту ресторану у пошукових рейтингах	Звернення до відповідної компанії, що здійснює розкрутку сайту	10,0 (витрати розподіляються порівну за кварталами 2020 ку)
Інтернет-реклама ресторану	можливість поширювати інформацію про ресторан в Інтернет	Розміщення посилання на сайт ресторану в рекламних банерах	30,0 (разові річні витрати)
Разом	-	-	65,0 тис.грн

*2. Впровадження CRM-системи для посилення комунікацій з клієнтами*

Моделювання та впровадження CRM в ресторані потребує проведення певної роботи з персоналом, оскільки діяльність закладів громадського харчування пов'язана з наданням ресторанних послуг, а отже велику значущість в процесі управління просуванням продукції цих підприємств набуває особиста зацікавленість працівників у зростанні ефективності бізнес-процесів.

Впровадження CRM в ресторані «Light coffee» передбачає створення всіх умов для того, щоб прихильність (лояльність) споживачів до послуг закладу не зменшувалась з часом.

Запровадження CRM – системи передбачає здійснення певних витрат на її впровадження, а саме:

- вартість придбання додаткового обладнання (ІТ-інфраструктура) – 30 тис.грн;
- вартість послуг спеціалізованих ІТ-компаній – 20 тис.грн;

- вартість послуг з навчання керівників закладу роботі у CRM – системі – 10 тис.грн.

Таким чином, загальний бюджет витрат на впровадження CRM – системи становити 60 тис.грн.

З метою реалізації наведених вище заходів пропонується використати залучені ресурси – тримати банківський кредиту у банку ПАТ «Укрсиббанк» під розвиток бізнесу. На сьогодні наведений банк надає активно кредитні засоби під розширення фінансування суб'єктів господарювання за ставкою 19%. Загальний обсяг кредитних коштів визначається розмірами бюджет усіх наведених вище заходів. Цей факт необхідно врахувати при прогнозуванні прогнозних показників операційної діяльності підприємства.

Варто також навести програму впровадження усіх перелічених вище заходів (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Впровадження програми заходів з підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг ресторану «Light coffee» на 2020 рік**

Завдання та напрями програми	Місяці 2020 року						Бюджет, тис.грн
	лютий			березень			
	1 декада	2 декада	3 декада	1 декада	2 декада	3 декада	
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Формування каналів дистрибуції послуг в Інтернет для ресторану				+	+	+	65
1.1) розробка веб-сайту закладу				***			25
1.2) SEO-маркетинг				***			10
1.3) інтернет-реклама ресторану				***			30
2. Впровадження CRM-системи	+	+	+	+			60
2.1) придбання додаткового обладнання (IT-інфраструктура)	*	*	*	+			30

продовження табл. 3.6

1	2	3	4	5	6	7	8
2.2) отримання послуг спеціалізованих ІТ-компаній				+**			20
2.3) навчання керівників закладу роботи у CRM – системі				+**			10
<i>РАЗОМ, тис.грн</i>							565

\*Умовні позначення: **Загальна задача - \*** ; **Підзадача - \*\***

\*Джерело : складено автором

Як видно з табл. 3.6, впровадження програми заходів з підвищення ефективності дистрибуції послуг ресторану «Light coffee» на 2020 рік складає 565 тис.грн. Виходячи з експертних даних, отриманих від адміністратора ресторану, впровадження зазначених заходів дасть змогу підвищити обсяги доходів підприємства на 10% та скоротити обсяг собівартості на 5%. Оцінку відповідного можливого економічного ефекту від наведених заходів наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Оцінка економічного ефекту від впровадження програми заходів  
підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг ресторану  
«Light coffee»**

Стаття	Умовні позначення	ФАКТ	Пояснення до прогнозного розрахунку	Прогноз			Приріст (Варіант 2 - Варіант 1)
		2018		2019 (без заходів)	Варіант 1: 2020 (без заходів)	Варіант 2: 2020 (з заходами)	
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧД	9370	прогнозований обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	11687,5	14578,1	16036,0	1457,8
Інші операційні доходи	ІОД	1		15,0	15,0	15,0	-

продовження табл. 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Інші доходи	ІД	-	прогнозний обсяг визначено на основі середньорічного темпу росту	-	-	-	-
Разом доходи	$D = ЧД + ІОД + ІД$	9371	-	11702	14593,1	16051	1458
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СВ	9201	прогнозний обсяг визначено на основі екстраполяції рівня відповідної статті витрат у доходах за 2017 р. на плановий період	11477	14315,2	13599	-716
Інші операційні витрати	ІОВ	114		142	177,4	168	-9
Інші витрати	ІВ	4		5	6,2	7	1
Разом витрати	$B = СВ + ІОВ + ІВ$	9319	-	11624	14498,8	13775	-724
Додаткові витрати на впровадження заходів	-	-	-	-	-	565	565
Фінансовий результат до оподаткування	$\Phi P = D - B$	52	-	79	94,3	1711	1617
Податок на прибуток	Пп	9	ставка податку на прибуток 18%	14	17,0	308	291
Чистий прибуток (збиток)	$ЧП = \Phi P - Пп$	43	-	64	77,4	1403	1326

\*Джерело : складено автором

Як видно з табл. 3.7, прогнозний обсяг доходів ресторану у 2019 році до складе 11687,5 тис.грн. У 2020 році за умови відсутності поліпшень в системі дистрибуції послуг ресторану його доходи можуть скласти 14578,1 тис.грн, а чистий прибуток – 77,4 тис.грн. За умови впровадження заходів підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг прогнозний обсяг доходів ресторану може скласти 16036,0 тис.грн (приріст на 1457,8 тис.грн), а чистого прибутку – 1403 тис.грн (приріст на 1326 тис.грн).

Отже, у даному питанні було обґрунтовано основні заходи з удосконалення підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг

ресторану. Впровадження програми заходів передбачає загальний бюджет вартістю 565 тис.грн. Програма заходів містить такі напрямки заходів: впровадження онлайн каналу дистрибуції послуг ресторану; впровадження CRM-системи. Усі наведені заходи мають збільшити рівень ефективності роботи ресторану у плановому періоді.

### **Висновки до розділу 3**

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

1. Визначено шляхи оптимізації каналів дистрибуції послуг ресторану. Обгрунтовано основні напрямки оптимізації процесу дистрибуції послуг ресторану „Light coffee” у 2020 році, а саме: оптимізація продуктового портфелю ресторану, впровадження нових видів страв та послуг, удосконалення логістичного управління у процесі постачання продуктів та інших матеріалів для ресторану, удосконалення інформаційної системи управління збутом продукції та послуг закладу.

2. Впровадження програми заходів передбачає загальний бюджет вартістю 565 тис.грн. Програма заходів містить такі напрямки заходів: впровадження онлайн каналу дистрибуції послуг ресторану; впровадження CRM-системи. Прогнозний обсяг доходів ресторану у 2019 році до складе 11687,5 тис.грн. У 2020 році за умови відсутності поліпшень в системі дистрибуції послуг ресторану його доходи можуть скласти 14578,1 тис.грн, а чистий прибуток – 77,4 тис.грн. За умови впровадження заходів підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг прогнозований обсяг доходів ресторану може скласти 16036,0 тис.грн (приріст на 1457,8 тис.грн), а чистого прибутку – 1403 тис.грн (приріст на 1326 тис.грн).

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сформувані такі висновки і пропозиції:

1. Формування каналів дистрибуції послуг підприємств ресторанного бізнесу необхідно здійснювати із урахуванням забезпечення функціональної, товарної, ринкової, сегментної та матричної основ збуту. Організація дистрибуції послуг підприємства ресторанного господарства передбачає формування оптимальної структури каналів збуту продукції та сервісів закладу, яка у довгостроковій перспективі здатна забезпечити йому конкурентні переваги та зростання основних ключових показників ефективності діяльності.

2. Виходячи з аналізу класифікації каналів дистрибуції послуг у закладах ресторанного господарства можна зробити висновки про те, що умовами побудови ефективної системи каналів дистрибуції ресторану є масштабність діяльності, розвиток філійної мережі, асортимент послуг та охоплення сегментів споживачів. Найбільш оптимальним поєднанням у структурі управління і організації функції дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу є синтез матричної та сегментної організаційних структур, що дозволить забезпечувати функціональну основу збуту на центральному рівні та наявність мережі за напрямками діяльності, послугами та основними споживачами.

3. Дослідження методичних підходів до діагностики ефективності системи дистрибуції послуг підприємства ресторанного бізнесу свідчить, що необхідним є проведення аналізу за 3-ми основними напрямками: оцінювання показників загальної економічної ефективності дистрибуції послуг (визначення обсягу прибутку за кожним каналом дистрибуції); характеристика структури каналів дистрибуції та сегментування споживачів підприємства; оцінювання рівня задоволеності споживачів послугами ресторану.

4. Збільшення чистого прибутку відбулося за рахунок зростання обсягів доходів (діяльності) від надання ресторанних послуг. У 2018 році порівняно з 2017 роком чистий прибуток збільшився на 15,4 тис. грн (56%). Зростання

чистого прибутку у 2018 році порівняно з 2017 роком було спричинено одночасним збільшення доходів та витрат. Проте, обсяг доходів ресторану зростав швидше, порівняно з витратами. Активи ресторану склалися переважно з оборотних активів, які становили від 97 до 100% в загальній структурі балансу закладу.

5. У 2018 році відбулося зростання обсягу реалізації послуг ресторану через прямий канал дистрибуції на 2978,0 тис.грн, а через канал обслуговування корпоративних клієнтів – на 369,5 тис.грн. У структурі надання послуг рестораном переважає прямий канал дистрибуції послуг, на який у 2017 році припадало 85,6%. Максимальний рівень задоволеності послугами характерний у розрізі таких критеріїв як атмосфера ресторану, смакові властивості страв та доброзичливість обслуговуючого персоналу.

6. Процес формування каналів дистрибуції послуг у ресторані «Light coffee» є більш ефективним, порівняно з конкурентами в плані збутової політики, продуктової політики та інвестиційних можливостей зростання зони обслуговування відвідувачів. Основними конкурентними загрозами розвитку стратегічного планування є комунікаційна, складська логістика та забезпеченість персоналом. Нівелювання даних загроз передбачає формування напрямків вдосконалення управління стратегічним плануванням підприємства.

7. Визначено основні напрямки оптимізації процесу дистрибуції послуг ресторану „Light coffee” у 2020 році, а саме: оптимізація продуктового портфелю ресторану, впровадження нових видів страв та послуг, удосконалення логістичного управління у процесі постачання продуктів та інших матеріалів для ресторану, удосконалення інформаційної системи управління збутом продукції та послуг закладу. Найбільш перспективними продуктовими групами в плані формування продуктового портфелю ресторану є: «Алкогільні напої», «Випічка та тістечка», «Овочева корзина», «Салати», «Безалкогільні напої». В межах наведених продуктивних груп доцільно здійснити розширення продуктової лінійки за рахунок додавання нових видів позицій. Впровадження інформаційного програмного продукту «Управління



послугами: ресторани», дасть змогу не лише покращити управління комунікаціями зі споживачами та формувати прогнози продажу окремих послуг за виділеними каналами дистрибуції.

8. Обґрунтовано основні заходи з удосконалення підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг ресторану. Впровадження програми заходів передбачає загальний бюджет вартістю 565 тис.грн. Програма заходів містить такі напрямки заходів: впровадження онлайн каналу дистрибуції послуг ресторану; впровадження CRM-системи. Усі наведені заходи мають збільшити рівень ефективності роботи ресторану у плановому періоді. Прогнозний обсяг доходів ресторану у 2019 році до складе 11687,5 тис.грн. У 2020 році за умови відсутності поліпшень в системі дистрибуції послуг ресторану його доходи можуть скласти 14578,1 тис.грн, а чистий прибуток – 77,4 тис.грн. За умови впровадження заходів підвищення ефективності управління дистрибуцією послуг прогнозний обсяг доходів ресторану може скласти 16036,0 тис.грн (приріст на 1457,8 тис.грн), а чистого прибутку – 1403 тис.грн (приріст на 1326 тис.грн).

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Ананькіна О.В. Формування комплексу просування підприємства ресторанного бізнесу / О.В. Ананькіна. – К.: Знання, 2011. – 256с.
2. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкуренто-спроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України., 2012. - № 1 (21). - с.54-57.
3. Архіпова О.В. Напрямки забезпечення конкурентних переваг підприємства на ринку / О.В. Архіпова // Вісник ТНЕУ, 2014. - №2. – С. 12-19
4. Бабій В.М. Формування сервісної стратегії підприємства / В.М. Бабій // Молодий вчений, 2015. - №6. – С. 22-28
5. Баскакова М.Ю. Управління вибором стратегії просування нової продукції на ринок / М.Ю. Баскакова // Проблеми науки, 2007. - № 1. - С. 32-38
6. Баскакова М.Ю. Формування комплексу просування на споживчому ринку / М.Ю. Баскакова // Механізм регулювання економіки, 2006. - № 4. - С. 45-49
7. Бабченко В.Л. Система маркетингу на засадах логістики / В.Л. Бабченко // Маркетинг в Україні, 2012. - №2. – С. 35-39
8. Бойчук В.М. Обґрунтування логістичної концепції управління збутом / В.М. Бойчук // Наукові записки ЛНПУ, 2011. - №3. – С. 74-81
9. Брянський Г.С. Нові парадигми у системі управління поставками / Г.С. Брянський // Вісник МАУП, 2013. - №5. – С. 63-68
10. Бугас Н. В. Маркетингова стратегія просування / Н. В. Бугас // Ефективна економіка, 2016. - №1. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3498>
11. Бутенко Н. В. Основи маркетингу [Текст] : навч. посіб. / Н. В. Бутенко. – К. : ВПЦ «Київський ун-т», 2004. – 140 с.
12. Бутова О. В. Сучасні підходи до організації ефективної збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу / О. В. Бутова // Управління розвитком, 2013. – № 22(162). – С. 23–25.

13. Виноградська А.М. Технологія ресторанного господарства / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.

14. Власова Н.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А Круглова. – Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.

15. Ганза І., та ін. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні продукції на ринку / І. Ганза // Економіка, 2016. - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступу: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbisnbuv/cgiirbis64/>

16. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К. О. Глазкова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2014. – № 3. – С. 102–107.

17. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К.О. Глазкова // Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємства ресторанного бізнесу, 2014. – № 3. – С. 102–107

18. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / Л.Й. Гнилянська, В.Я. Топоровський // Національний університет «Львівська політехніка», 2014. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.

19. Граненко О.М. Фінансовий механізм оцінки комерційних операцій / Фінансовий директор, 2012. - №16. – С. 32-37

20. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.spkneu.org/>

21. Гриньов В. Ф. Продуктово-інноваційна політика підприємства ресторанного бізнесу / В. Ф. Гриньов. - К. : МАУП, 2004. - 160 с.

22. Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Навч. посіб. 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.

23. Емоційний маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12987/1/103\\_Kurdina220-22169.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12987/1/103_Kurdina220-22169.pdf).

24. Емоційний маркетинг як технологія управління споживачів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2257>.

25. Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки.//О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.

26. Захарченко В. И. Развитие искусства продвижения в Украине: наука, технология, практика : [монографія] І В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева. - Одесса : Фаворит, 2011. - 598 с.

27. Ілляшенко С.Н. Наукові основи маркетингу інновацій: [монографія в 3 т. Том 2] / С.Н. Ілляшенко. - Суми: ТОВ «Печатний будинок» Папірус », 2015. - 284 с.

28. Ілляшенко С. М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : [монографія] І С. М. Ілляшенко. - Суми : Університетська книга, 2006. - 727 с.

29. Ілляшенко С.М. Маркетингова збутова політика [Електронний ресурс] : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД Глобальні та національні проблеми економіки 373 «Університетська книга», 2005. – 234 с. – Режим доступу : <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29359/1/Illiashenkoproductpolicy.pdf>.

30. Каракай Ю. В. Маркетинг інноваційних товарів : [монографія] / Ю. В. Каракай. - К. : КНЕУ, 2005. - 226 с.

31. Кравченко М.В. Медіастратегія підприємства ресторанного бізнесу / М.В. Кравченко. – К.: Основи, 2012. – 314 с.

32. Козлов В. Формування збутової мережі / В. Козлов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://maksimtischenko.com/business.html>

33. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного бізнесу: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524

34. Кононенко Т.П., та ін. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України / Т.П. Кононенко, Н.В. Полстяна, В.І. Федак // Вісник ХДУХТ, 2017. - №1. – С. 305-312

35. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С. 147-152

36. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для ресторанних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник. – 2012. – №102. – С. 499-503.

37. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – 2-ге вид. доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 524 с.

38. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М. В. Михайлова // Бізнес-Інформ: Економіка торгівлі та послуг, 2013. - №12. – С. 34-42

39. Ониськів В. О. Просування нового товару на ринок / В. О. Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2017. - № 5. - Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/201754/103-106.pdf>

40. Охріменко, Г. В. Використання VTL-реклами та інтегрованих маркетингових комунікацій в рекламній стратегії просування товару на ринок [Текст] / Г. В. Охріменко // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки / гол. ред. д-р філолог. Наук М. В. Мокриця. – Луцьк., 2016. - № 23. – С. 48-52.

41. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.

42. Пан Л. В., Абрамович О.К. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л.В. Пан, О.К. Абрамович, 2015. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua/oldjrn/socgum/Ekonk/201525/005pan.pdf> - Назва з екрану.

43. Пилипчук В. П. Маркетингові комунікації в системі управління промисловим підприємством / В. П. Пилипчук // Формулювання ринкової економіки: зб. наук. пр. - К., 2004. - с. 271-278

44. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35

45. Пісоцька Р. Від стратегії просування торгової марки залежить успіх компанії на ринку [Електронний ресурс] / Р. Пісоцька. – К., 2005. – Режим доступу : [www. URL : http://patent.km.ua/ukr/articles/i509](http://www.URL : http://patent.km.ua/ukr/articles/i509). – Заголовок з екрану.

46. Полстяна Н.В. Деякі аспекти стимулювання збуту продукції та послуг у ресторанному господарстві / Полстяна Н.В. // Тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі». - 2016, м. Харків. - Ч.1. - С.269-270.

47. Полянок В.М. Аналіз маркетингової діяльності на підприємстві / В.М. Полянок // Матеріали VI Регіональної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів „Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі“, 26 квітня 2016 року — Т. : ТНТУ, 2016 — С. 75-76.

48. Решетілова Т.Б. Маркетингові дослідження: підручник : [Електронний ресурс] / Т.Б. Решетілова, С.М. Довгань ; М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т. – Електрон. текст. дані. – Дніпропетровськ : НГУ, 2015. – 357 с.

49. Романишин Ю. Інформаційно-комунікаційні технології у маркетинговій діяльності ІТ-організацій / Ю. Романишин // Інформація, комунікація, суспільство 2015: матеріали 4-ої Міжнародної наукової конференції ІКС-2015, 20–23 травня 2015 року. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2015. – С. 36–37.

50. Селезнєва О.О. Методичне забезпечення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств / О.О. Селезнєва // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : збірник наукових праць. – Острог : Видавництво Національного університету «Острозька академія», 2014. – №25. – С. 56–59.

51. Спаський Г.В. Шляхи підвищення виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції в Закарпатті / Г.В. Спаський // Економіка АПК. – 2016. – № 10. – С. 41–47.

52. Філіпенко А.С. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. -К., 2014. -670 с.

53. Шлапак О.А. Інформаційно-комунікаційне маркетингове середовище підприємства / О.А. Шлапак // Ефективна економіка, 2015. - № 11. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4757>

54. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на ринки / В. Г Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. - 2015. - № 4. - С. 502-508.

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

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

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

58. Striklend A., and oth. Strategic Management: Concepts and Cases / A.Striklend, A. Tompson. – London: Bakkers, 2017. – 982 p.