



Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ПРОДУКТОВА ПОЛІТИКА ГАСТРО-БАРУ «РЕБРА І КОТЛЕТИ»,

М. КИЇВ

Студентки 2 курсу 1м групи

спеціальності

073 «Менеджмент»

спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Колісник Софії

Миколаївни

підпис студента

Науковий керівник

к.е.н., доц.

Полтавська Оксана

Володимирівна

підпис керівника

Гарант освітньої

програми

д.е.н., проф.

Ведмідь Надія

Іванівна

підпис гаранта

Київ 2018

Київський національний торговельно-економічний університет

Спеціальність
Спеціалізація

073 «Менеджмент»
«Готельний і ресторанный менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ___ » _____ 2017 р.

Завдання

на випускну кваліфікаційну роботу студентіві
Колісник Софії Миколаївні

(*прізвище, ім'я, по батькові*)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Продуктова політика гастро-бару «Ребра і Котлети» м. Київ. Затверджена наказом ректора від «17» жовтня 2017 р. № 3330.
2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 1 листопада 2018 року
3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:
Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування продуктової політики та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу
Об'єкт дослідження – процес управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу
Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління продуктовою політикою в рамках реалізації стратегії розвитку суб'єкта ресторанного бізнесу
4. Перелік графічного матеріалу, рис.:
«Інструменти маркетингового впливу на споживача», «Графічна інтерпретація завдань маркетингової діяльності із виділенням ключового елемента», «Розвиток комплексу маркетингу», «Розширення комплексу маркетингу», «Функції складових комплексу маркетингу», «Еволюція концепцій маркетингу», «Блок-схема комплексної системи стратегічного управління маркетинговою товарною політикою», «Характеристика гастро-бару «Ребра і Котлети»», «Порівняння собівартості та ціни реалізації фірмових страв», «Основні фірми-постачальники продукції для гастро-бару «Ребра і Котлети»», «Матриця емоцій споживача ресторанных послуг», «SWOT-аналіз для гастро-бару «Ребра і Котлети»».

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування продуктової політики суб'єктів ресторанного бізнесу

1.1. Особливості маркетингової діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу

1.2. Продуктова політика як складова комплексу маркетингу суб'єкту ресторанного бізнесу

1.3. Сутність маркетингової концепції управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. Дослідження продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу «Ребра і Котлети», м. Київ

2.1. Економічна оцінка діяльності гастро-бару «Ребра і Котлети»

2.2. Аналіз продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу «Ребра і Котлети», м. Київ

2.3. Передумови та чинники впливу на ефективність продуктової політики гастро-бару «Ребра і Котлети»

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу «Ребра і Котлети», м. Київ.

3.1. Методичні рекомендації впровадження стратегії диверсифікації

3.2. Оцінка ефективності продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу

3.3. Напрями удосконалення продуктової політики гастро-бару «Ребра і Котлети»

Висновки до розділу 3

Висновки та пропозиції

Список використаної літератури

Додатки

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Колісник Софія Миколаївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану.

За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам до даного виду науково-дослідних робіт, має практичне та наукове значення, розкриває актуальний напрям досліджень.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У роботі розглянуто теоретичні та методичні підходи до формування продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу. Розкрито прикладні засади продуктової політики гастро-бару «Ребра і Котлети», м. Київ, здійснено оцінку економічної діяльності, визначено ефективність формування продуктової політики та чинників, які її обумовлюють. На основі аналітичних досліджень економічно обгрунтовано стратегічні напрями удосконалення продуктової політики досліджуваного підприємства; розроблено комплекс заходів щодо удосконалення елементів продуктової політики, визначено економічну ефективність запропонованих заходів.

Робота направлена в інституційний репозитарій КНТЕУ

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та допускається до захисту у ЕК

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Полтавська О. В.

(підпис, прізвище, ініціали)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Колісник С. М.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування продуктової політики суб'єктів ресторанного бізнесу	
1.1. Особливості маркетингової діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу.....	10
1.2. Продуктова політика, як складова комплексу маркетингу суб'єкту ресторанного бізнесу	19
1.3. Сутність маркетингової концепції управління продуктовою політикою суб'єкта	27
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. Дослідження продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу «Ребра і Котлети», м. Київ	
2.1. Економічна оцінка діяльності гастро-бару «Ребра і Котлети».....	37
2.2. Аналіз продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу «Ребра і Котлети», м. Київ.....	46
2.3. Передумови та чинники впливу на ефективність продуктової політики гастро-бару «Ребра і Котлети».....	56
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу «Ребра і Котлети», м. Київ.	
3.1.Методичні рекомендації впровадження стратегії диверсифікації.....	66
3.2.Оцінка ефективності продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу	76
3.3.Напрями удосконалення продуктової політики гастро-бару «Ребра і Котлети»	83

Висновки до розділу 3.....	93
Висновки та пропозиції.....	95
Список використаної літератури.....	98
Додатки.....	104

ВСТУП

Тема обслуговування гостей в закладах розміщення та харчування завжди привертала до себе увагу. Як відомо, сфера гостинності відіграє важливу роль не тільки в житті людей, а й має великий вплив на економіку країн світу.

Ресторанна та готельна індустрія – це безпосередня суть системи гостинності. Вона виходить з найдавніших традицій в історії людства – пошана гостя, торжества його прийому і обслуговування. В процесі еволюційного розвитку сфера надання послуг розміщення та харчування постійно змінювалася та удосконалювалася. Так, з року в рік, з покоління в покоління змінювалися й заклади готельного та ресторанного господарства. Колись це були маленькі таверни, ями та ямби, а сьогодні індустрію готельного господарства представляють розкішні готелі та ресторани з різноманітними функціями та можливостями. Тому дослідження організації обслуговування та продуктової політики в закладах ресторанного бізнесу є дуже актуальним питанням.

За останній час вимоги до якості послуг і сервісу у туристів різко зросли. Не всі суб'єкти, які надають послуги сфери гостинності відповідають всім вимогам європейського рівня. Тому постала необхідність аналізу рівня обслуговування гостей у ресторанах, барах, кафе та якості пропонованих послуг, виявленні проблем у закладах ресторанного бізнесу та пошукові шляхів їх вирішення. Все це підкреслює актуальність теми даної роботи.

Індустрія гостинності спрямовується на забезпечення туристів, які перебувають поза місцем свого постійного проживання, необхідними для них умовами. Як правило, як розміщення гостей в закладах готельної сфери, так і відвідування закладів, що надають послуги харчування та організації дозвілля носить тимчасовий характер, але повинно повністю задовольняти потреби відвідувачів. Залежно від можливостей задоволення таких потреб, рівня комфортабельності та якості обслуговування гостей, суб'єкти ресторанного бізнесу поділяють на різні класи, види та категорії.

Питання формування системи ефективного управління товарним портфелем та розробки маркетингової продуктової політики не є новим для економічної науки в цілому. Окремі питання формування товарної політики підприємства розглядаються в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців: Г.Асселя, С.С. Гаркавенко, Е.Діхтля, Ф.Котлера, В.Я.Кардаша, А.М.Романова, І.В.Заблудської, Л.С.Лаврентьєвої, С.Ю. Хамініч, О.М.Белєнова, К.В.Одінцової Н.С.Кубишиної та інших. Однак, вивчення публікацій показало, що в даних працях описано лише окремі методи, моделі та показники для проведення аналізу продуктової політики підприємства, а комплексного підходу до маркетингового аналізу, який повною мірою розкривав би його зміст, немає. Також тематику ресторанно-готельного бізнесу розглядали у наукових працях Бойко М. Г., Босовська М. В., Полтавська О. В., Мельниченко С. В. та інші.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єктом даної роботи є процес управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування продуктової політики та розроблення рекомендацій щодо її імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи, необхідно виконати наступні завдання:

- дослідити теоретичні засади поняття продуктової політики;
- визначити складові продуктової політики, як частини маркетингової діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу;
- визначити важливість продукту в загальному складі комплексу маркетингу;
- визначити рівень ефективності продуктової політики гастро-бару «Ребра і Котлети», м. Київ;

- сформулювати основні напрями вдосконалення продуктової політики гастро-бару «Ребра і Котлети».

Основними методами, які були використанні є аналіз, синтез, спостереження, індукція, дедукція та узагальнення отриманої інформації. Теоретичним і підґрунтям для виконання поставлених завдань є класичні і сучасні теорії управління, базис системного, еволюційного, ситуаційного, синергетичного та процесного підходів, законодавчі та нормативні документи, які регламентують діяльність підприємств, в тому числі ресторанного бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у обґрунтуванні та вирішенні важливого наукового завдання щодо поглиблення та розвитку теоретичних засад і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення продуктової політики суб'єктів ресторанного господарства.

Значущість проведених досліджень полягає в можливості подальшого використання результатів аналізу обслуговування, усвідомленні суті якісного обслуговування в закладах ресторанного господарства та виділенні певних особливостей надання послуг.

Подібні дослідження потрібно проводити для правильної організації обслуговування гостей, для ефективної діяльності закладів та досягнення поставлених цілей у вигляді отриманого прибутку, а також для підготовки професіоналів належного кваліфікаційного рівня.

Одержані в процесі дослідження наукові результати в сукупності вирішують важливу наукову проблему – вдосконалення процесу формування продуктової політики суб'єктів ресторанного бізнесу. Окремі результати досліджень були опубліковані у збірнику студентських наукових праць КНТЕУ.

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування продуктової політики суб'єктів ресторанного бізнесу.

1.1. Особливості маркетингової діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу

Сьогодні сфера готельно-ресторанних послуг України перебуває в складних умовах. Криза, стан економіки, погіршення міжнародних зв'язків, ситуація на Сході країни несприятливо впливають на індустрію туризму та відпочинку, а отже, на сферу готельно-ресторанних послуг. Розширення бізнесу цього сектору є майже неможливим, конкурентна боротьба загострюється, кількість клієнтів постійно зменшується. Раціональна побудова плану маркетингу дозволяє підприємцю не тільки не втратити споживачів та залишитись на ринку готельно-ресторанних послуг, а й отримувати стійкий дохід, що в кінцевому підсумку, поповнюватиме бюджет країни.

У наукових працях вчених проблеми сфери готельно-ресторанних послуг досліджуються переважно в аспекті управління взаємовідносинами зі споживачами послуг, розширення спектру послуг та підвищення їхньої якості.

Економічна сутність ресторанної діяльності полягає у тому, що вона, як будь-яка сфера послуг, має нематеріальний характер. Результатом виробничо-господарської діяльності ресторанів є не відразу «готовий продукт», а початково пропозиція послуг та сервісу. Проте для експлуатації продукту сфери послуг необхідне використання матеріального продукту (будівлі, споруди, устаткування, інвентар, сировина, товари), яка виступає основою виробництва та реалізації пропонованих послуг харчування. [1]

Найважливішим завданням маркетингу у сфері готельно-ресторанних послуг є організація виробництва й надання послуг високої якості з

урахуванням інтересів споживачів і забезпечення стабільного становища суб'єкту на ринку.

Розглядаючи маркетинг у сфері готельно-ресторанних послуг, можна зробити висновок, що ця справа незначно відрізняється від інших галузей, тому всі принципи сучасного маркетингу сфери послуг можуть бути повністю застосовані в маркетингу готельно-ресторанних послуг.

Маркетинг у сфері готельно-ресторанних послуг є складною багатокомпонентною системою, головне завдання якої - забезпечення туриста послугами, надання ночівлі, харчування та інших додаткових послуг, наприклад організації дозвілля.

Планування організації маркетингу у сфері ресторанних послуг має проходити три етапи:

1. Визначення основного продукту, потреби, які він буде задовольняти, сегмент ринку;
2. Розробка програми, яка створить цей продукт максимально привабливим для свого сегменту споживачів;
3. Надання гарантій для споживача. [2]

На першому етапі визначається, який основний (наприклад, асортимент страв) та додатковий (організація дозвілля, кейтеринг) продукти буде купувати споживач.

На другому етапі розробник повинен зробити ресторанний продукт готовим до реалізації та привабливим для клієнтів. Для цього він повинен:

- мати широкий асортимент, достатньо великий вибір страв;
- мати певний рівень якості;
- мати продуманий імідж;
- бути підкріпленим рекламою, інформацією та піар-заходами.

На третьому етапі створений продукт варто закріпити гарантіями. Споживач отримує обіцяні послуги в повному обсязі та в певний час. За будь-якої незадовільності споживача, заклад гарантує компенсувати всі його витрати. [3]

Очевидно, що маркетингова діяльність завжди має вплив на споживача. Для того аби останній в повній мірі міг отримати інформацію про товар або послугу, яка пропонується, маркетингова діяльність здійснюється через ряд інструментів, серед яких товарна політика, цінова політика, політика дистрибуції та політика просування.

Маркетингова продуктова політика - це комплекс заходів щодо формування ефективного, з комерційної точки зору, асортименту, спрямований на підвищення конкурентоспроможності продукції, створення нових товарів, оптимізації асортименту, продовження життєвого циклу товару.

Основним завданням продуктової політики є створення такого товару чи послуги і такого управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або були непотрібні взагалі, або ж використовувались мінімально як допоміжні для досягнення закладом визначеної мети. [4]

Маркетингова цінова політика - це комплекс заходів, до якого належать визначення ціни, знижок, умов оплати за товари чи послуги з метою задоволення потреб споживачів і забезпечення прибутку суб'єкта.

Ціна товару - це оцінка його споживчої вартості з точки зору виробника. Ціна товару для суб'єкту ресторанного бізнесу – найважливіший показник, тому що її основна функція забезпечувати прибуток від збуту товару.[5]

Суть маркетингової цінової політики підприємств полягає в тому, щоб встановлювати такі ціни і так ними варіювати, щоб зайняти стале положення на ринку, володіючи максимальною його часткою, і забезпечити найбільший обсяг прибутку, а також вирішувати стратегічні та оперативні завдання. [6]

Політика дистрибуції є важливим процесом маркетингу, де розглядаються проблеми забезпечення оптимального руху товару каналом розподілу до кінцевого споживача. Згідно з сучасною концепцією маркетингу дистрибуція є одним з елементів маркетинг-міксу, в якому її називають місцем (place) або розповсюдженням чи товаропосуванням. [7]

Просування – це будь-яка форма повідомлень, які суб'єкт чи організація використовує для інформування, переконування, нагадування про себе, свої товари чи послуги. Просування в маркетингу має комплексний характер, оскільки об'єднує низку елементів із притаманними їм властивостями: рекламу, Public Relations (зв'язки з громадськістю), стимулювання збуту, персональний продаж тощо. Відповідно комплекс просування - це набір засобів впливу на цільові сегменти ринку або інші контактні аудиторії з метою формування прихильного ставлення до суб'єкту, його цілей та завдань, товарів та послуг.[8]

Формування комплексу просування визначає структуру та завдання маркетингової політики просування, тобто системи загальних принципів, критеріїв та орієнтирів у сфері взаємовідносин між підприємством чи організацією, з одного боку, та зі споживачами або іншими контактними аудиторіями, з іншого, з метою досягнення маркетингових цілей, цілей підприємства та створення умов для реалізації його місії на ринку. [9]

Маркетингова політика просування використовує елементи комплексу просування (рис. 1.1) в якості арсеналу засобів комунікації. Комунікація - у найбільш широкому розумінні - це процес обміну інформацією. [10]



Рис. 1.1. Інструменти маркетингового впливу на споживача

Джерело: за результатами [11]

Отже, з одного боку, управління маркетинговою діяльністю є однією зі складових, однією із функцій загального управління підприємством. Деякі фахівці називають її ключовою.

Але, з іншого боку, сама маркетингова діяльність є певною системою, сукупністю маркетингових функцій. [12]

Ще з моменту зародження маркетингу як науки точаться дискусії щодо розділення чи об'єднання понять «маркетингова діяльність» та «збутова діяльність». Дослідивши дану проблему є підстави стверджувати про двоякість підходів до цього питання. Ф. Котлер вважає, що ці два процеси мають спільну природу, однак ширшим є поняття «маркетинг». Ж.- Ж. Ламбен виділяє три ключові аспекти маркетингу: активний (збутова діяльність), аналітичний та ідеологічний (спосіб мислення). Згідно із цим трактуванням він також притримується об'єднаної позиції маркетингової та збутової діяльності. В.В. Кеворков, С.В. Леонтьєв виділяють такі підходи до маркетингової діяльності:

- орієнтація на виробництво;
- орієнтація на збут;
- орієнтація на споживача;
- орієнтація на суспільство.

З огляду на розвиток науки та власне маркетингу можна доповнити наведену класифікацію, врахувавши сучасні інновативні тенденції розвитку суспільства, такими елементами:

- орієнтація на інновативність;
- орієнтація на соціальноетичність. [13]

Т. Левітт чітко диференціює поняття збуту і маркетингу, наголошуючи на стратегічній орієнтації збуту на потреби продавця, а маркетингу – на потреби покупця. Підсумовуючи бачення вітчизняних та зарубіжних науковців, є можливість виокремити:

- розрізненість підходів і трактувань маркетингової і збутової діяльності;
- відсутність єдиної думки щодо співвідношення цих понять;

- ототожнення маркетингу і збуту, а також помилкове порівнювання їх до продажів;
- нерозкритість основних відмінностей між маркетинговою і збутовою діяльністю;
- відсутність поетапного історичного процесу та передумов становлення маркетингової діяльності.[14]

До основних складових (функцій) маркетингової діяльності можна віднести збирання маркетингової інформації та проведення маркетингових досліджень.

Будь-яким діям, як правило, передують проведення дослідження, аналізу тих явищ, процесів, суб'єктів тощо, від яких у тій або іншій мірі залежить результат дії, умови, характер. Наприклад, перш ніж вирішувати питання про джерела фінансування виробництва нового товару, необхідно вивчити умови ринку, на якому він може пропонуватися, — продукцію й можливості конкурентів, ціни, динаміку ринку, споживацькі переваги та інші важливі моменти.

Основними об'єктами маркетингових досліджень є:

- ринок (його місткість, тобто кількість продукції в грошовому або натуральному вираженні, що може бути продана протягом певного періоду часу);
- динаміка ринку (як змінюється його місткість протягом певного часу; стан конкуренції на ринку; інші параметри ринку);
- споживачі, які діють на визначеному ринку (їх основні характеристики, можливість поділу на певні групи, основні тенденції у змінах споживацьких переваг та ін.);
- конкуренти (особливості товарів; частки ринку, що приходяться на основних конкурентів; особливості конкурентної боротьби; тенденції в конкуренції та інше)

Маркетингові дослідження потрібно розглядати як частину постійно діючого інтегрованого інформаційного процесу. Необхідно, щоб організація

розробляла і використовувала систему постійного спостереження за навколишнім середовищем і зберігання даних з тією метою, щоб їх можна було аналізувати в майбутньому. [15]

Маркетингову інформаційну систему можна визначити як сукупність процедур і методів, розроблених для створення, аналізу й розповсюдження інформації для випереджуючих маркетингових вирішень на регулярній постійній основі. На рис. 1.2. зображено схему маркетингової інформаційної системи.

Спочатку суб'єкт встановлює цілі компанії, котрі визначають загальні напрями планування маркетингу. На ці цілі впливають чинники навколишнього середовища (конкуренція, уряд, економіка). Плани маркетингу включають контрольовані фактори, визначені в попередніх розділах, включаючи вибір цільового ринку, цільового маркетингу, тип організації маркетингу, маркетингову стратегію (товар або послуга, розподіл, просування і ціна) та управління. [16]

Рис. 1.2. Схема маркетингової інформаційної системи

Джерело: [16]

Коли план маркетингу визначено за допомогою інформаційної мережі, яка включає дослідження, постійне спостереження і збирання даних, можна конкретизувати і задовольняти загальні потреби маркетингових служб в інформації. Маркетингове дослідження дає точну інформацію для вирішення дослідницьких проблем. Для нього може знадобитися інформація, що зберігається (внутрішні вторинні дані), або збір зовнішньої вторинної або первинної інформації. Постійне спостереження — це процедура, за допомогою якої регулярно аналізується мінливе навколишнє середовище. Таке спостереження може включати вивчення бюлетенів новин, регулярне отримання інформації від співробітників і споживачів, присутність на галузевих засіданнях і спостереження за діями конкурентів.

Зберігання даних— це накопичення всіх видів значущої внутрішньої фірмової інформації (такої, як обсяг продажу, витрати, робота персоналу тощо), а також інформації, зібраної через маркетингові дослідження та постійне спостереження. Ці дані допомагають приймати рішення і зберігаються для подальшого використання.

Залежно від ресурсів фірми і складнощів інформаційних потреб маркетингова інформаційна мережа може бути комп'ютеризованою або ні. Невеликі суб'єкти можуть ефективно використовувати такі системи і без комп'ютерів. Необхідні складові успіху будь-якої системи — це послідовність, ретельність і хороша техніка зберігання.

Плани маркетингу потрібно реалізувати на основі даних, отриманих з інформаційної мережі. Наприклад, у результаті постійного спостереження можна дійти висновку, що вартість сировини зросте на 7 % протягом наступного року. Це дасть суб'єкту час вивчити варіанти маркетингу (перехід на замітники, перерозподіл витрат, ухвалення додаткових витрат) і вибрати одну з альтернатив для реалізації. Якщо спостереження не було, то підприємство може бути захоплена зненацька і буде змушена прийняти на себе додаткові витрати без якого-небудь вибору. [17]

Загалом маркетингова інформаційна система дає безліч переваг:

- організоване збирання інформації;
- уникнення криз;
- координація плану маркетингу, швидкість;
- результати, які подають у кількісному вигляді;
- аналіз витрат і прибутку. [16]

Однак створення маркетингової інформаційної системи може бути непростою справою. Значні первинні витрати часу і людських ресурсів, великі складнощі можуть бути пов'язані зі створенням системи.

Маркетингова діяльність є динамічним процесом, що забезпечує виконання ряду завдань (рис. 1.3). Вони можуть існувати поокремо чи комбінуватися. Центральним елементом маркетингової діяльності є збут продукції, виконання усіх інших завдань створює платформу для ефективного та високого рівня збуту.

Рис. 1.3. Графічна інтерпретація завдань маркетингової діяльності із виділенням ключового елемента. [18]

Як показує практика діяльності більшості вітчизняних підприємств, маркетингова діяльність провадиться з допомогою традиційних маркетингових інструментів, які тісно пов'язані із завданнями маркетингової діяльності. Серед них можна виділити основні, поділивши їх на вісім груп:

- інструменти для збору первинної інформації щодо стану ринку, власного позиціонування та вивчення діяльності конкурентів;
- інструменти формування товарної політики;
- інструменти формування цінової політики;
- інструменти формування збутової політики;
- інструменти формування комунікаційної політики;
- інструменти рекламної політики та просування;
- інструменти після продажного та сервісного обслуговування;
- високотехнологічні інструменти (зокрема, 3Dмаркетинг).

Спираючись на опрацьовані літературні джерела, практику досвіду вітчизняної та зарубіжної маркетингової діяльності, можна сформулювати загальне визначення маркетингової діяльності як комплексний стратегічний процес, який проникає в усі сфери діяльності підприємства, базуючись на цілях та можливостях організації, прагненнях споживачів та ринкових обставинах, забезпечує виконання поставлених завдань, використовує інновативний маркетинговий інструментарій, а збутова діяльність є ключовим результуючим компонентом. [18]

1.2. Продуктова політика як складова комплексу маркетингу суб'єкту ресторанного бізнесу

Оптимальний маркетинг-мікс становить таку комбінацію маркетингових інструментів, завдяки якій забезпечується досягнення окреслених цілей за

раціонального використання наявних коштів бюджету маркетингу. Відносназначуість кожного окремо взятого елемента маркетингу залежить від різних чинників, таких як тип організації, вид товару, поведінка споживачів.

Стандартизований маркетинговий комплекс — міжнародна маркетингова стратегія з використання в основному тієї самої продукції, реклами, каналів збуту й інших елементів маркетингового комплексу на всіх міжнародних ринках компанії. [19]

До комплексу маркетингу, зазвичай, відносять чотири складові (4P): product, price, place, promotion. Проте, дослідження ринку не стоять на місці і на сьогоднішній день науковці висувають теорії про розширення комплексу маркетингу до семи складових (рис. 1.4.). Таким чином, досліджуючи сферу послуг Б. Блумз та Дж. Бітнер в 1981 році доповнили традиційну модель такими складовими як :

- people (люди) — усіх осіб, які безпосередньо або опосередковано причетні до споживання послуг: споживачів, працівників відповідної компанії, керівництво тощо;
- process (процеси) — процедури та процеси, які визначають споживання послуг (customer management processes);
- physical evidence (фізичну наявність) — визначає здатність надати послугу, а також визначає середовище, у якому послуга надається. [20]

Еволюційний процес постійно триває, з'являються нові відомості, відкриваються нові аксіоми, проводяться експерименти, тому поява нових, інших складових є закономірним явищем.

Всі елементи комплексу взаємопов'язані й оцінка продукту при виборі здійснюється по всім компонентам комплексу. Кожний з елементів включає самостійний комплекс заходів, реалізація яких формує відповідну політику в комплексі маркетингу.

Відносна значущість кожного окремо взятого елемента маркетингу залежить від різних чинників, таких як тип організації, вид товару, поведінка споживачів.

Рис. 1.4. Розвиток комплексу маркетингу

Джерело: [21]

Всі три додаткових частини комплексу маркетингу відносяться до внутрішніх факторів роботи підприємства, а не до його зовнішніх характеристик, як перші чотири частини. Маркетинг-мікс 7P визначає те, що відбувається всередині підприємства має пряме відношення до маркетингу, так що крім зовнішнього, потрібний і внутрішній маркетинг. [21]

Деякі науковці схиляються до існування інших варіантів комплексу маркетингу, зокрема 5P та 8P. В зв'язку з цим можна виділити такі елементи міксу маркетингу як :

- positioning (позиціонування);
- packaging (упаковку);
- profit (прибуток) ;

- purchase (процес здійснення покупки).

Отже, комплекс маркетингу перебуває на стадії певних змін, визначення нових складових та удосконалення існуючих традиційних моделей.

Таблиця 1.1.

Розширення комплексу маркетингу

Модель 4P	Модель 7P	Сучасні модифікації
Product (продукт)	+People (люди)	+Positioning (позиціонування)
Price (ціна)	+Process (процес)	+Packaging (пакування)
Place (місцезнаходження)	+Physical evidence (фізичне середовище)	+Profit (прибуток)
Promotion (просування)		+Purchase (процес здійснення покупки)

Джерело: за результатами [68]

Кожен елемент маркетингового комплексу виконує свої функції, грає свою дуже важливу роль на ринку, має свою важливість та є невід'ємною частиною маркетингової діяльності в процесі здійснення покупок покупцями. [22, 23]

Одним з найважливіших першочергових елементів моделі 4P є продукт. Адже саме продукт можна вважати об'єктом маркетингової діяльності взагалі.

Продукт являє собою саме те, що підприємство пропонує споживачу через реалізацію на ринку. Продуктом може бути, як фізичний товар, так і послуга. Продукт – це перше, з чого починається робота над комплексом маркетингу. Успішний продукт завжди будується на розумінні та задоволенні принципів потреб ринку.

Товар (product) — набір виробів і послуг з певними властивостями, і особливостями створення, які підприємство пропонує цільовому ринку. З точки зору маркетингу, товар — це засіб задоволення певної потреби. Отже,

товаром є все, що може задовольнити потребу та призначено для продажу (матеріальні вироби, послуги, ідеї, технології, особистості тощо).

Рішення, які повинні відображатися в рекламній стратегії на рівні «продукт»:

- Символи бренда: назва, логотип, фірмовий стиль;
- Функціональність : необхідні та унікальні характеристики продукту;
- Необхідний рівень властивостей продукту (виходячи з переконань мотивованого ринку). Якість продукту повинна базуватися на уявленнях споживачів;
- Обличчя продукту: стиль, дизайн, упаковка;
- Варіативність або асортиментний ряд продукту;
- Підтримка та рівень обслуговування

Якщо розбирати маркетинг-мікс у певному «розрізі», то кожен елемент маркетингового комплексу виконує власні функції (рис. 1.5.), тобто відповідає за щось.

Рис. 1.5. Функції складових комплексу маркетингу

Джерело: з результатами [24]

За кожен з елементів комплексу маркетингу несе відповідальність відділ маркетингу. В даному випадку, нести відповідальність означає мати цільові показники за цим компонентом і мати повноваження щодо прийняття рішення в даному питанні. [24]

Товарна політика пов'язана з реалізацією на практиці першого елемента комплексу маркетингу - продукта (товару). Вона передбачає вирішення завдань, пов'язаних з тим, що виробляти, для кого здійснювати, в якій формі виробляти і т. д. Основною особливістю товарної політики в маркетингу є її спрямованість на задоволення потреб покупців.

Під компонентом «продукт» в комплексі маркетингу розглядається:

- Асортиментна політика. Асортиментна політика - діяльність, пов'язана з плануванням і здійсненням сукупності заходів і стратегій по формуванню конкурентних переваг через реалізацію концепції позиціонування з метою забезпечення відповідного прибутку підприємства.

У стратегічному плані асортиментна політика підприємства повинна виходити з концепції життєвого циклу товару, тобто з того факту, що кожен товар має певний період ринкової стійкості, характеризується обсягами його продажів в часі.

Важливим елементом асортиментної політики є своєчасне внесення в асортиментну карту змін, які базуються на врахуванні споживчої цінності товару і розширюють коло його можливих покупців.

Асортиментна політика повинна підвищувати конкурентоздатність товару на ринку шляхом вдосконалення набору товарних груп. Асортиментна політика включає:

- визначення наборів товарних груп (видів, підвидів, марок)

- оптимальне співвідношення базових моделей та їх модифікацій;
- встановлення співвідношення присутності на ринку товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. [25]

- Вимоги до товарної матриці,
- Відповідність перевагам покупців,
- Властивості товару чи послуги та якість продукції.

У маркетингу товар сприймається як комплекс відчутних та невідчутних властивостей, тому головна ідея маркетингу — продавати не товар як такий, а продавати засіб для вирішення споживчих проблем.

Маркетингова товарна політика — комплекс заходів, у рамках якого один або кілька товарів використовуються як основні інструменти досягнення цілей підприємства.

Основною особливістю продуктової політики в маркетингу є її спрямованість на задоволення потреб покупців. Першочергова тут саме зовнішня потреба покупців, а не внутрішні виробничі можливості фірми. Виробляти те, що потрібно в ринку, а не просувати те, що вироблено - це головний принцип товарної політики в маркетингу. [26]

Продуктова політика - це маркетингова діяльність, пов'язана з плануванням та здійсненням сукупності заходів і стратегій з формування конкурентних переваг і створення таких характеристик товару, які роблять його постійно цінним для споживача та тим самим задовольняють ту або іншу його потребу, забезпечуючи відповідний прибуток закладу.

До вирішення задач продуктової політики на будь-якому господарському рівні необхідний стратегічний підхід. Це означає, що будь-яке рішення у вказаній області має прийматися не тільки з точки зору поточних інтересів, але і з урахуванням того, як він "працює" на кінцеві цілі. Такий підхід вимагає концентрації зусиль на вирішуючих напрямках.

Цілі товарної політики:

- забезпечити формування оптимального товарного асортименту,
- підтримка конкуренції товару,

- пошук для товарів цільового ринку,
- розробка нових товарів, марок та упаковки. [27]

Складові продуктової політики:

- оптимізація асортименту,
- визначення співвідношення між старим та новими товарами,
- визначення рівня оновлення існуючих товарів,
- підтримка оптимальних термінів вилучення застарілих товарів,
- планування виходу на ринок з новими товарами.

Ключовим елементом комплексу маркетингу є товар. Якщо товар не в змозі задовольнити конкретні потреби покупців, то ніякі маркетингові заходи не зможуть покращити ринкові позиції. Особливості основного продукту, який реалізується на ринку є вихідними даними для розробки стратегії будь-якого суб'єкта ресторанного бізнесу.

Товар - все, що може задовольнити потребу і пропонується на ринку з метою залучення уваги, придбання, використання або споживання. Це можуть бути фізичні об'єкти, послуги, обличчя, місця, організації та ідеї.

Товар може бути представлений як сукупність взаємозв'язних компонентів, які здатні забезпечити заданий рівень задоволення потреб в рамках завдань, що вирішуються за допомогою маркетингу. [28]

Аудит маркетингової товарної політики вимагає знань ринкової адекватності продуктів, якості товарів, оцінювання продуктів, дизайну й упаковки, товарного знака, товарного асортименту, продуктових інновацій, збалансування портфеля продуктів тощо.

Основа успішної реалізації товару закладена, перш за все в тому, настільки притаманні йому споживчі властивості будуть відповідати запитам покупців. Адже, саме рівень задоволеності споживачів тим чи іншим товаром визначає рівень ефективності діяльності закладів ресторанного бізнесу.

Планування товарної політики в сучасних умовах передбачає координацію всього комплексу елементів маркетингової діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу: відбір та оцінка технологій випуску продукції, її технічних

випробувань, вивчення ринку, проведення пробних продажів, рекламного супроводу продажів тощо. Ніякі, навіть самі продумані, маркетингові заходи не зможуть компенсувати в подальшому помилки, допущені при розробці товарної політики суб'єкту. [29]

1.3. Сутність маркетингової концепції управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу.

Стратегічною метою розвитку туризму в Україні є створення конкурентоспроможного на внутрішньому та світовому ринках національного туристичного продукту, розширення внутрішнього та збільшення обсягів в'їзного туризму, забезпечення на цій основі комплексного розвитку курортних територій та туристичних центрів з урахуванням соціально-економічних інтересів населення, збереження та відновлення природних територій та історико-культурної спадщини. Для здійснення успішної діяльності на ринку необхідне проведення узгодженої продуктової політики. [30]

Продуктова політика - комплексне поняття, яке охоплює:

- діяльність з оптимізації продуктового портфеля підприємства;
- поліпшення якості вже існуючих продуктів, їх модифікацію;
- створення нових продуктів і виведення їх на ринок;
- виключення з асортименту продуктів, що не користуються споживчим попитом.
- визначення цінової політики для продукції, що реалізується. [31]

Товарна політика – це комплекс заходів, спрямованих на орієнтацію виробництва на задоволення потреб і запитів споживачів і отримання на цій основі прибутку. [32]

Концепція маркетингу — філософія керування маркетингом, яка передбачає, що досягнення компанією своїх цілей є результатом визначення

потреб і запитів цільових ринків і ефективнішого порівняно з компаніями-конкурентами задоволення споживача. [33]

Концепція маркетингу – система поглядів на формулювання завдань, вирішення яких необхідне для досягнення бажаних рівнів збуту на різних ринках, принципи і методи їх вирішення.

Відомо п'ять основних концепцій маркетингу. Вони виникли в різні періоди розвитку світової економіки як відповідь на соціальні, економічні та політичні зміни, що відбулися протягом ХХ століття.

Відповідно до концепції маркетингу продуктова політика підприємства (які товари, якої якості, у якій кількості слід виробляти) має бути орієнтована на виробництво і просування на ринку конкурентоспроможних товарів, що відповідають запитам споживачів, її суть – формування ефективного з економічного погляду товарного асортименту. Товари слід розглядати як сукупність споживчих властивостей, які повинні відповідати запитам споживачів. У першу чергу будуть купуватися ті товари, які мають більший ступінь такої відповідності. На основі цього визначають товари, що мають перспективи на ринку, і ті, які слід знімати з виробництва. [34]

Оцінка відповідності властивостей товару до потреб і запитів споживачів відбувається в декілька послідовних етапів: попередньо, під час аналізу функціональних карт у процесі сегментації ринку, потім шляхом порівняння характеристик досліджуваного продукту з товаром-конкурентом, а також при розгляді складових комплексу маркетингу.

В закладах ресторанного бізнесу за просування послуг і продуктів на ринку відповідає відділ маркетингу. Саме керівництво відділу маркетингу та реклами розробляє та затверджує концепції управління політикою діяльності закладу загалом та продуктовою політикою, зокрема. Маркетинговою концепцією управління можна вважати орієнтацію на покупців, підкріплену комплексом заходів, націлених на задоволення потреб ринку.

Значення маркетингу як управлінської діяльності полягає в тому, що така діяльність спрямовується на орієнтацію виробництва та створення продукції,

яка є відповідною вимогам ринку. Маркетинг як управлінська діяльність – це насамперед, вивчення поточного і перспективного попиту на продукцію на певному ринку і вимог споживачів до таких характеристик товару, як якість, новизна, техніко-економічні й естетичні показники, ціна.

Виходячи з комплексного врахування ринкового попиту, складається програма маркетингу товару; встановлюється верхня межа ціни і рентабельності його виробництва. Далі на основі програми маркетингу розробляється інвестиційна політика підприємства, проводиться розрахунок повних витрат виробництва і визначається кінцевий результат господарської діяльності підприємства (валовий прибуток і чистий прибуток).

Вимогами до маркетингу як концепції управління є розгляд компанією споживання продукту як демократичного процесу (рис. 1.7.), при якому споживачі можуть обирати потрібний їм продукт своїми грошима. Саме від цього залежить успіх компанії і, тим самим вона оптимально задовольняє потреби споживача. Тобто, концепція маркетингу повністю ґрунтується на потребах споживачів, які, в свою чергу задовольняються через комерційні заходи маркетингу. Комерційним маркетингом, називаються такі маркетингові заходи фірми, які спрямовані на отримання матеріальної винагороди. Завершальним етапом в схемі дії маркетингової концепції суб'єктів ресторанного бізнесу є отримання прибутку за рахунок задоволення потреб споживачів.

Існує низка альтернативних концепцій, на основі яких комерційні та некомерційні організації здійснюють управління своєю діяльністю. Згідно з маркетинговою філософією, підприємство прагне задовольнити потреби споживача з вигодою для себе. За Ф. Котлером, фірма може обрати будь-який шлях для збільшення обсягів збуту товарів та прибутку, що відображає один з п'яти підходів до організації маркетингової діяльності. До цього переліку слід додати нову концепцію управління маркетингу – маркетинг взаємодії, запропоновану у 90-х роках шведськими вченими.

1. Концепція вдосконалення виробництва. Концепція вдосконалення виробництва заснована на твердженні, що споживачі будуть купувати товари, які широко поширені і доступні за ціною, отже, керівництво підприємства має зосередити свої зусилля на вдосконаленні виробництва та системи розподілу. [35]

В основі цієї концепції лежать такі передумови:

- підприємство концентрує увагу на зниженні собівартості (шляхом підвищення продуктивності) з тією метою, щоб виробляти товари за доступними цінами;
- споживачі зацікавлені в купівлі товарів, які виробляє це конкретне підприємство. У такому разі можлива ситуація перевищення попиту на товар над його пропозицією, унаслідок чого головним завданням стає пошук шляхів розширення виробництва;
- споживачі знають про наявність виробів-аналогів і здійснюють свій вибір на основі порівняння цін на аналогічні товари. [16]

В ресторанному господарстві концепцію вдосконалення виробництва використовують заклади орієнтовані на гостей з середнім рівнем доходу. Сюди можна віднести підприємства з лінією самообслуговування як, наприклад, «Пузата Хата», а також заклади, які пропонують постійні знижки, акції, спеціальні пропозиції, наприклад, «Мафія», «Євразія», «Mister Cat» тощо.

2. Концепція вдосконалення товару. Це така орієнтація управління, яка передбачає, що споживач сприятливо відноситиметься до товару, оскільки він досить високої якості і має найкращі експлуатаційні властивості. У даному випадку фірма (організація) повинна сконцентрувати увагу на вдосконаленні товару. Отже, підприємство повинне зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні товару. Концепція вдосконалення товару призводить до «маркетингової короткозорості», так як випускає з уваги потреби споживачів. Серед закладів готельно-ресторанної сфери такою

концепцією користуються саме ресторани при готелях 4-5 зірок, адже пропонують страви високої якості за відповідну ціну. [16]

3. Концепція інтенсифікації комерційних зусиль. Збутова концепція, чи концепція інтенсифікації комерційних зусиль, припускає, що споживачі будуть купувати пропоновані товари в достатньому обсязі лише в тому випадку, якщо компанією прикладені визначені зусилля по просуванню товарів і збільшенню їхніх продажів.

Варто мати на увазі, що на практиці реалізація збутової концепції зв'язана з нав'язуванням покупки, причому продавець прагне будь-що-будь укласти угоду, а задоволення потреб покупця є другорядним моментом. [36]

В сфері ресторанного бізнесу такою концепцією можуть використовувати відносно нові заклади, для яких найважливішим є залучення якомога більшої кількості відвідувачів. Саме тому, заклад активно рекламується і поширюється через всі можливі канали (радіо, соціальні мережі, телебачення, брошури, бігборди тощо)

4. Концепція класичного маркетингу. Ця концепція приходить на зміну збутової концепції і змінює її зміст. Різниця між збутовою концепцією і концепцією маркетингу полягає в наступному: діяльність, заснована на збутовій концепції, починається з наявного в розпорядженні товару. При цьому головною задачею є досягнення обсягу продажів, необхідного для одержання прибутку, за рахунок проведення різних заходів щодо стимулювання збуту. Діяльність же, заснована на концепції маркетингу, починається з виявлення реальних і потенційних покупців і їхніх потреб. Фірма планує і координує розробку визначених програм, спрямованих на задоволення виявлених потреб.

5. Концепція соціально-етичного маркетингу. Соціально-етична концепція маркетингу, характерна для сучасного етапу розвитку людської цивілізації, базується на новій філософії підприємництва, орієнтованій на задоволення розумних, здорових потреб носіїв платоспроможного попиту. Її

ціль складається в забезпеченні довгострокового добробуту не тільки окремого підприємства, але і суспільства в цілому. [37]

6. Концепція взаємодії. Цю концепцію управління маркетингом на ринку товарів і послуг було запропоновано у 90-ті роки шведськими вченими. В основу концепції маркетингової взаємодії покладено ідею про те, що об'єктом маркетингового управління є не сукупне рішення, а взаємовідносини (комунікації) з покупцями та іншими учасниками процесу купівлі-продажу.

Взаємовідносини, як результат ефективної взаємодії, стають продуктом, у якому інтегрований інтелектуальний і інформаційний ресурси — головні чинники безперервності ринкових відносин. Основою є взаємоповага, взаєморозуміння, врахування інтересів споживача, виробника та суспільства. [38].

В процесі еволюції концепцій маркетингу відбувається зміна головних акцентів маркетингу і поступовий перехід до нової, товарної концепції. Кожна концепція відображає певний етап розвитку маркетингу, кожний із яких характеризується певними рисами відповідно до факторів, які сформували дану епоху. Тому їх можна зобразити у вигляді еволюційної таблиці.

Таблиця 1.2

Еволюція концепцій маркетингу

Концепція	Провідна ідея	Основний інструментарій	Головна ціль
Виробнича (1860–1920)	Виробляю те, що можу	Собівартість, продуктивність	Зростання продажів, максимізація прибутку
Товарна (1920–1930)	Виробництво якісних товарів	Товарна політика	Удосконалення споживчих властивостей товару
Збутова (1930–1950)	Розвиток збутової мережі	Збутова політика	Інтенсифікація збуту товарів за рахунок зусиль з просування
Традиційного маркетингу (1960–1980)	Виробляю те, що потрібно споживачеві	Комплекс маркетингу-мікс, дослідження споживача	Задоволення потреб цільових ринків
Соціально-	Виробляю те, що	Комплекс маркетинг-	Задоволення потреб

етичного маркетингу (1980–1995)	потрібно споживачам з урахуванням вимог суспільства	мікс, дослідження соціальних та екологічних понаслідків виробництва і споживання вироблених товарів	цільових ринків за умови заощадження ресурсів, охорони навколишнього середовища
Сервісна концепція (з 90-х рр. минулого століття)	Постачання товару комплексом додаткових сервісних послуг	Комплекс сервісних послуг, комфортність здійснення покупки	Побудова ефективної системи обслуговування клієнта
Маркетинг взаємодії (з 80-х рр. минулого століття)	Індивідуалізація відносин зі споживачем	Управління взаємовідносинами зі споживачем	Побудова системи довгострокових відносин з клієнтом заснованої на соціальній і технічній адаптації партнерів один до одного і на інвестиціях у відносини

Продовження таблиці 1.2

Джерело: [39]

Слід зазначити, що стратегічне управління маркетинговою товарною політикою – це комплекс процесів, способів розробки і реалізації стратегій товарного потенціалу підприємства з метою гнучкого реагування і сучасних змін у товарній політиці, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють досягти конкурентні переваги.

Завдання управління маркетингом полягає у впливі на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомогло організації в досягненні поставлених перед нею цілей. Простіше кажучи, управління маркетингом – це управління попитом.

Комплексна система стратегічного управління маркетинговою товарною політикою є загальною системою (рис 1.6.), яка з'єднає наступні функціональні системи: діагностика стратегічного управління маркетинговою товарною політикою, стратегічне маркетингове управління товарним портфелем, стратегічне маркетингове управління інноваціями у товарній політиці, формування стратегій управління маркетинговою

товарною політикою, управління стратегічними змінами у маркетинговій товарній політиці.

З позиції системного підходу стратегічне управління маркетинговою товарною політикою стає невід'ємною частиною всього комплексу маркетингу та менеджменту підприємства та являє собою цілісну динамічну соціально-економічну систему, яка складається з сукупності взаємопов'язаних елементів різноманітного ступеню складності та організації. Кожна з наведених систем структурно інтегрує в собі відповідні підсистеми, від гармонійної взаємодії яких залежить ефективність стратегічного управління маркетинговою товарною політикою підприємства.

Отже, комплексна система стратегічного управління включає в себе низку складових систематичних конструкцій, завдяки яким суб'єкти ресторанного бізнесу можуть вести управлінську діяльність та мати від неї матеріальну винагороду – прибуток.

Рис.1.6. Блок-схема комплексної системи стратегічного управління маркетинговою товарною політикою

Джерело: [40]

Розглядаючи маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму як основну ринкову концепцію управління в готельному бізнесі, слід зазначити, що індустрія ресторанного бізнесу за своїми основними характеристиками не має принципових відмінностей від інших галузей, тому всі істотні положення сучасного маркетингу можуть бути повністю застосовані в ресторанному маркетингові.

Проте, в ресторанному бізнесі є своя специфіка, що відрізняє його від інших форм виробництва й торгівлі. Це реалізація послуг, а також особливий характер споживання їх у місці виробництва, крім того, в певній ситуації цей продукт є кінцевою послугою або товаром, що задовольняє ті або інші потреби гостей і туристів та ними оплачується. [3]

Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму є складною багатокомпонентною системою, головне завдання якої – забезпечення туриста послугами, надання ночівлі, харчування та інших додаткових готельних продуктів, які пропонує готель чи ресторан.

Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму – це заключне поняття циклу індустрії готельного бізнесу; це робота з ринком для здійснення обмінів, мета яких задоволення рекреаційних потреб і запитів людей.[41]

Висновки до розділу 1

Сфера готельно-ресторанних послуг незначно відрізняється від інших сфер діяльності людини тим, що кінцевий продукт, який споживається має нематеріальний характер. Проте, послуга теж є свого роду продуктом споживання і потребує ретельного дослідження ринку та певних маркетингових розрахунків для успішного представлення на ринку та подальшого просування до кінцевого споживача. Саме тому, аналізуючи послуги готельно-ресторанного бізнесу доцільно зважати на загальні принципи та засоби маркетингу.

Продуктова політика відіграє надзвичайно важливу роль в діяльності будь-якого закладу ресторанного господарства, оскільки саме в процесі розробки основних умов і вимог до кінцевого продукту формується та особлива страва, яка залишиться в меню для того, щоб відвідувач закладу зміг в повній мірі відчутти тепло та концепцію того чи іншого ресторану, бару, кафе чи готельно-ресторанного комплексу. Основним завданням продуктової політики є створення інноваційного неповторного продукту, який потрібен відвідувачам суб'єктів ресторанного бізнесу і здатен задовольнити їх потреби в повній мірі.

Саме продукт є одним з найважливіших складових комплексу маркетингу, тобто класичної системи 4P: product, price, place, promotion.

Продуктовою політикою слід вважати комплекс заходів з оптимізації продуктового ряду і визначення асортименту продуктів, найбільш пріоритетних для успішної роботи на ринку і забезпечення ефективної діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу загалом.

Добре продумана та детально обгрунтована продуктова політика в поєднанні з правильно проведеними заходами маркетингу, такими як реклама продукту, влучно визначена цінова політика і політика збуту зазвичай посилюють позиції закладу на ринку готельно-ресторанних послуг та примножують його дохід.

В наш час науковці дещо розширюють межі класичного комплексу маркетингу і відносять до нього додаткові складові. На сьогоднішній день відомі теорії існування комплексу маркетингу з семи складових – 7P та більше. Крім звичних product (продукт), price (ціна), place (місце збуту), promotion (просування), додаються ще такі як people (люди), process (процеси), physical evidence (фізичну наявність). Авторами такої теорії є Блумз та Бітнер, які в 1981 р розширили класичний варіант 4P до нового 7P.

Деякі науковці схиляються до існування інших варіантів комплексу маркетингу, зокрема 5P та 8P. В зв'язку з цим можна виділити додатково

досліджені елементи, які розширюють межі класичного міксу маркетингу та арактеризують властивості продукту:

- positioning (позиціонування);
- packaging (упаковку);
- profit (прибуток) ;
- purchase (процес здійснення покупки);
- physical evidence (фізичне середовище)

Проте, продукт залишається головним складовим будь-якого варіанту комплексу маркетингу, адже з особливостей продукту формується маркетингова політика будь-якого підприємства та її окремі напрями.

Маркетингова продуктова політика закладів ресторанного бізнесу передбачає ухвалення принципових управлінських рішень, що стосуються питань розробки нових продуктів та впровадження їх на ринок, підтримки якості існуючого продукту та його вдосконалення, а також елімінації застарілого продукту, тобто зняття з ринку продукту, який недоцільно реалізовувати. Відповідно, ці рішення є складовими структури маркетингової продуктової політики і формують особливий конкурентоспроможний продукт, який буде користуватися популярністю серед споживачів послуг готельно-ресторанного бізнесу.

У той же час необхідно враховувати, що які б зусилля не докладало підприємство для ефективної організації роботи з уже наявними продуктами на всіх стадіях їх життєвих циклів, існує об'єктивна необхідність розробки і впровадження на ринок нових продуктів. Подібна необхідність обумовлюється логікою розвитку ринку: постійним зростанням можливостей для нових пропозицій і розширенням спектру потреб споживачів. Зважаючи на це, більшість закладів ресторанного бізнесу, в тому числі, міста Київ періодично оновлюють своє меню пропонуючи відвідувачам страви-новинки, більшою мірою – це сезонні страви.

Конкуренція на ринку готельно-ресторанних послуг постійно зростає. З'являються нові заклади з цікавими концепціями, авторськими стравами,

стильним інтер'єром та кваліфікованим персоналом. Тому адміністративна група працівників закладів, які хочуть залишатися конкурентоспроможними перебуває в постійному пошуку нових ринкових ніш, нових ідей та каналів втілення цих ідей для максимального задоволення потреб і побажань відвідувача і, тим самим, утримуючи постійних гостей та приваблюючи нових.

РОЗДІЛ 2. Дослідження продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу «Ребра і Котлети», м. Київ

2.1. Економічна оцінка діяльності підприємства «Ребра і Котлети»

Економічна ефективність діяльності підприємства – це результативність дій співробітників, що визначають майбутні фінансові результати, виражені в грошових потоках. Економічна ефективність - це вид ефективності, що характеризує результативність діяльності економічних систем (підприємств, територій, національної економіки).

Основною особливістю таких систем є вартісний характер засобів (видатків, витрат) досягнення цілей (результатів), а в деяких випадках і самих цілей (зокрема, одержання прибутку); це віддача у формі доходів різних ресурсів підприємства, яка визначається відношенням доходів до витрат ресурсів. Іншими словами, рівень економічної ефективності дає уявлення про те, ціною яких витрат досягнутий економічний ефект. [42]

Метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Саме через розмір отриманих доходів та прибутку можна зробити висновок про те чи ефективно підприємство розподіляє свої ресурси та чи правильною продуктової політики дотримується.

Об'єктивна оцінка ефективності діяльності підприємства характеризує успішність менеджменту підприємства загалом, тому має велике значення, а також формує його імідж, сприяє доступу на ринки капіталу і обґрунтовує доцільність інвестицій.

Кожна з цілей, що стоять перед підприємством, потребує аналізу низки показників, що дає змогу прийняти конкретні рішення щодо поведінки підприємства. Джерелом інформації є звітність підприємства: річний бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух капіталу, звіт про рух коштів та ін. На основі даних звітності можна зробити висновок

про кінцевий результат роботи підприємства у вигляді нарощування власного капіталу за звітний період. [43]

Гастро-бар «Ребра і Котлети» - справжній київський гастро-бар, що знаходиться в подільському районі Києва. Загальну характеристику закладу доцільно представити у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика гастро-бару «Ребра і Котлети», м. Київ

Позиціонування	Перший київський гастро-бар ребер та котлет по-київськи
Адреса	М. Київ, вул Борисоглібська 8/13
Графік роботи	Пн-чт: 11:00-23:00 Пт-сб: 11:00-02:00 Нд: 11:00-23:00
Інтер'єр (стиль)	Самобутній інтер'єр закладу виконаний в стилі м'який лофт, де переважають цегляні стіни, покриті лаком, сіро-чорна колірна гамма, дерево, бетон і метал.
Площа	250 м ²
Правова форма	ТОВ «Гастросиндикат»
Кількість посадкових місць	90
Спеціалізація	Страви з м'яса
Кухня	Українська, європейська
Середній чек на одного гостя	220 грн

Джерело: створено автором

Власник закладу довгий час до відкриття власного гастро-бару працював у рекламній сфері, тому, як ніхто, розуміє важливість правильного ведення реклами закладу, правильної подачі інформації для гостей та отримання різноманітних переваг та вигод, в тому числі і максимального прибутку, від правильної маркетингової діяльності, шляхом задоволення потреб постійних та потенційно нових відвідувачів.

Реклама продукції закладу поширюється медіаканалами, друкованими виданнями статей та онлайн статтями в соціальних мережах, на billboard, флаєрах тощо. Заклад запрошує до себе на телезйомки відомі телевізійні канали, наприклад 1+1. Часто відбуваються зйомки передач в прямому ефірі, на протязі довгого часу щочетверга проходили зйомки передачі «Світле і Темне». Таким чином, гастро-бар «Ребра і Котлети» ставав відомий широкому колу потенційних гостей.

Просуванням закладу на ринок, його популяризацією через рекламну діяльність займається арт-директор. Саме в його обов'язки і входить якомога більше поширення інформації про продукцію та послуги гастро-бару. Тому арт-директор активно займається SMM –діяльністю. Маркетинг у соціальних мережах (англ. Social Media Marketing, SMM) — процес залучення уваги через соціальні платформи. Це комплекс заходів з використання соціальних медіа в якості каналів для просування компаній і вирішення різних бізнес-завдань. Marketing в аббревіатурі недостатньо точне слово, так як під ним мається на увазі просування, яке входить в комплекс маркетингу. Тобто, більш точна назва — просування в соціальних мережах від англ. Social media promotion (SMP). Основний наголос робиться на створенні контенту, який люди будуть поширювати через соціальні мережі самостійно, вже без участі організатора. Вважається, що повідомлення, що передаються через соціальні мережі, викликають більше довіри у потенційних споживачів товару чи послуги. Це пов'язується з рекомендаційною схемою розповсюдження в соціальних медіа за рахунок соціальних зв'язків, що лежать в основі взаємодії. [44]

Просування в соціальних мережах дозволяє точково впливати на цільову аудиторію, вибирати майданчики, де ця аудиторія більшою мірою представлена, і найбільш підходящі способи комунікації з нею, при цьому найменшою мірою зачіпаючи не зацікавлених у цій рекламі людей. [45]

Для того, щоб вирішити, який зі шляхів рекламування є найбільш дієвим в просуванні закладу на ринок ресторанних послуг було проведено

опитування серед гостей про те, звідки вони дізналися про гастро-бар. Результати можна зобразити у вигляді таблиці (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Формування рекламної політики гастро-бару «Ребра і Котлети»

Спосіб рекламування	Кількість відповідей							
Соціальні мережі (facebook Instagram)	+	+	+	+	+	+	+	
Додаток Cityfrog	+							
Журнал bit.ua	+	+						
Блог «обозреватель»	+							
Флаєри	+	+	+					
Billboard	+	+	+	+	+	+	+	
Сітілайт	+							
Телекалал 1+1	+	+	+					
Телеканал Київ								
Інші шляхи просування								
Друзі порадили	+	+	+	+	+			
Проходив повз	+	+	+					
Живу поряд	+	+						

Джерело: створено автором

Згідно з результатами проведеного опитування, найефективнішими каналами рекламування закладу є соціальні мережі, реклама на billboard та поради тих людей, які вже відвідували гастро-бар раніше. Не має необхідності продовжувати використання реклами на додатку cityfrog, блозі «обозреватель» та сітілайтах.

Однією з основних переваг закладу є інноваційний продукт, який користується популярністю у відвідувачів – це котлета-по київськи. Інновація полягає в тому, що заклад пропонує своїм гостям спробувати

зовсім нову нетрадиційну київську котлету в різноманітних варіаціях. Основою котлети залишається куряче філе в подвійній паніровці, яке потім смажиться з великою кількістю рослинної олії, але все решта змінено. По-перше, змінено зовнішній вигляд традиційної страви, тепер – це не котлета на кісточці з маслом всередині, тепер – це котлета по-київськи нового зручного формату «взьми з собою», яку можна куштувати в стінах закладу «Ребра і Котлети», а також зручно взяти на прогулянку. По-друге, відтепер – це котлета не лише з гарячим маслом всередині, відтепер можна підібрати начинку на будь-який смак.

Гастро-бар пропонує гостям котлети в дев'яти різних варіаціях:

- Котлета «no capito», в наповнення якої входить шовдарь, пармезан, моцарела, в'ялені томати та базилік;
- Котлета «класична» з маслом та зеленню всередині;
- Котлета «з сиром дорблю та малиною»;
- Котлета «з сиром камамбер»;
- Котлета «галицька» з грибами, беконом та пармезаном;
- Котлета «pineapple» з ананасом, перцем чилі, томатами та карі-пастою;
- Котлета «з сиром сулугуні», базиліком та томатами;
- Котлета «seasea» з тигровими креветками, мідіями, пармезаном, часником та чебрецем;
- Котлета «яскраво-овочева» зі спаржею, шпинатом та болгарським перцем.

Запровадження нового продукту завжди супроводжується великим відсотком ризику. Не було впевненості в тому, що котлета нового формату сподобається відвідувачам і стане самодостатньою стравою, як це планували шеф-повар та власники закладу. Тому перед відкриттям гастро-бару були розроблені маркетингові кейси, які спрямовувалися на введення нового продукту для людей через вже давно знайомий та досить популярний серед відвідувачів м'ясних ресторанів.

Таким перевіреною продуктом стали ребра зі свинини та яловичини. Звідси і виникла назва справжнього київського гастро-бару в центрі столиці - «Ребра і Котлети».

В меню гастро-бару розділ м'ясних страв представлений такими позиціями ребер (свинячих та яловичих) та стейків (яловичих):

- Великі свинячі ребра з соусом на вибір (барбекю або медово-гірчичний) та гарніром на вибір (гречана каша з беконом, картопля смажена з лисичками, цукіні на грилі, булгур з сухофруктами та сиром пармезан);
- Яловичі томлені ребра в пряному соусі з корицею, що подаються з печеною картоплею;
- Великі яловичі ребра в винно-гірчичному соусі з картопляним пюре;
- Стейк філе міньон з перцевим соусом;
- Стейк RibEye;
- Стейк NewYork.

Крім, фірмових м'ясних страв гастро-бару - ребер і котлет в меню наявні різноманітні салати, сніданки, десерти, закуски, перші страви, досить великий вибір алкогольних та безалкогольних напоїв.

Групуючи всі страви з меню по певних групах можна прослідкувати дохід закладу за день (табл. 2.3.)

Таблиця 2.3

Денний звіт гастро-бару «Ребра і Котлети», м. Київ

	Кількість чеків	Кількість гостей	Сума
Безготівковий розрахунок	4	31	15 238.00
Розрахунок кредитною картою	46	68	16 377.89
Розрахунок готівкою	47	60	16 186.40
Неплатники	4	4	3041.90
Всього	101	163	50 844.19
Знижки\націнки			
Націнка	10	54	2229.00
Знижка	16	60	-2845.81
Суми за категоріями			
Алкоголь			3813.00
б\а напої			3620.00
Без знижки			3162.00

Бізнес ланч	1920.00
-------------	---------

Продовження таблиці 2.3

Вино	2532.00
Гарніри	2202.00
Десерти	1538.00
Дитяче меню	600.00
Добавки	769.00
Домашні напої	255.00
Власні витримки	172.00
Сніданки	254.00
Коктейлі	297.00
Котлети	4525.00
Пиво	5001.00
Ребра	9553.00
Салати	6247.00
Супи	996.00
Холодні закуски	3972.00
Штат	33.00
Всього	51461.00

Отож, можна зробити висновок про те, що продуктова політика в гастро-барі на подолі є досить ефективною. націнка на продукти, які пропонуються в меню загалом є достатньою для отримання доходу належного рівня. Ціни закладу розраховані на людей з середнім рівнем доходу та не є надто високими, хоча сам заклад знаходиться в центрі столиці.

Щоб краще зрозуміти економічну сторону і дати економічну оцінку варто порівняти ціну реалізації та собівартість фірмових страв (табл. 2.3)

Таблиця 2.4

**Порівняння собівартості та ціни реалізації фірмових страв гастро-бару
«Ребра і Котлети», м. Київ**

Страва	Собівартість, грн	Ціна реалізації, грн
Ребра свинячі з гарніром та соусом	170.00	553.00
Котлета класична	24.3	85.00

Продовження таблиці 2.4

Котлета з камамбером	31.9	87.00
Котлета «по саріто»	38.4	97.00
Котлета яскраво-овочева	29.6	87.00
Котлета з сиром дорблю та малиною	29.0	87.00

Таким чином, виходячи з підрахунків, можна зробити висновок про те, що націнка на собівартість продукції відбувається в майже трикратному розмірі. Гастро-бар «Ребра і Котлети» в середньому в тиждень має дохід біля 250 000 грн, більший дохід забезпечують вихідні дні аніж будні.

Економічна ефективність діяльності на підприємствах формується під впливом багатьох різнобічних факторів, які діють не ізольовано, в чистому вигляді, а найтіснішим чином взаємодоповнюють один одного. У добре налагодженій ринкової економіки випуск продукції здійснюється з найменшими можливими витратами, а її розподіл відбувається відповідно до вимог ринку - цьому сприяє конкуренція. Витрати виробника на ринку трансформуються в ціну його продукту, і він прагне продати свій продукт за максимальною ціною. З іншого боку, і споживач прагне купити стільки продуктів, скільки йому потрібно для задоволення своїх потреб, і не більше, витративши на це якомога менше коштів.

Таблиця 2.5

Динаміка основних економічних показників гастро-бару «Ребра і Котлети», за 2016-2017 рр (тис. грн.)

Показники	2016	2017	Абсолютне	Темп	Темп
			відхилення 2017/2016	росту, % 2017/2016	приросту 2017/2016
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 150,4	8 222,9	1 072,5	114,9%	14,9
Податок на додану вартість	1 430,1	1 644,6	214,5	114,9%	14,9

Продовження таблиці 2.5

Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	5 720,3	6 578,3	858,0	114,9%	14,9
Інші операційні доходи	-	-	-	-	-
Разом чисті доходи	5 720,3	6 578,3	858,0	114,9%	14,9
Собівартість продукції	2	2 192,	74,1	103,5%	3,5

	118,6	7			
Операційні витрати	1 650,0	2 304,2	654,2	139,6%	39,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 951,7	2 081,4	129,7	106,6%	6,6
Інші звичайні витрати	1 800,0	1 900,0	100,0	105,6%	5,6
Фінансові результати до оподаткування	151,7	181,4	29,7	119,6%	19,6
Податок на прибуток	27,3	32,7	5,4	119,6%	19,6
Чистий прибуток	124,4	148,8	24,4	119,6%	19,6

За результатами розрахунків стає очевидним, що прибуток гастро-бару в 2017 році порівняно з 2016 зріс. Чистий прибуток гастро-бару у 2017 році становить 119,6% відносно 2016 року, що є задовільним результатом для діяльності закладу. Зважаючи на таку тенденцію росту прибутку можна прогнозувати його зростання і в наступні роки.

Проаналізуємо товарооборот продукції гастро-бару за 2016 -2017 роки

Таблиця 2.6.

Структура товарообороту гастро-бару «Ребра і Котлети», м Київ за 2016-2017 рр (тис. грн.)

Показники	Од. вимірювання	2016	2017	Абсолютне відхилення	Темп росту	Темп приросту
Валовий товарооборот, в т.ч.	Тис грн	7 150,4	8 222,9	1 072,5	114,9%	14,9
Роздрібний товарооборот	Тис грн	7 150,4	8 222,9	1 072,5	114,9%	14,9

Продовження таблиці 2.6

-Оборот продукції власного виробництва	Тис грн	3 932,7	4 522,6	589,9	114,9%	14,9
Питома вага обороту продукції власного виробництва	%	55	57	2	103,6%	3,6

-Оборот купівельних товарів	Млн. грн	3 217,7	3 700,3	482,6	114,9%	14,9
Питома вага обороту купівельних товарів	%	45	43	-2	95,6	-4,4

Отже, взявши до уваги денний товарооборот та розрахувавши обсяги товарообороту за два останні роки, можна зробити висновок про те, що питома вага продукції власного виробництва переважає над купівельними товарами. Крім того, питома вага обороту купівельних товарів має тенденцію до зменшення, натомість частка товарів власного виробництва дещо зростає.

2.2. Аналіз продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу «Ребра і Котлети», м. Київ.

Продуктова політика є ключовим компонентом комплексу маркетингу на ринку готельно-ресторанних послуг. Адже крім належного рівня сервісу, рівня обслуговування гостей, розуміння того як потрібно продавати необхідно розуміти й те, що продавати, цінувати продукт, який несеться людям, який пропонується до споживання та просувається на ринок готельно-ресторанних послуг.

Продуктова політика – це одна з найважливіших причин максимального завантаження будь-якого ресторанного чи готельного комплексу. Безперечно, якість надання послуг, рівень сервісу, вміння правильного обслуговування, правильного спілкування також є надзвичайно важливим компонентом діяльності закладу ресторанного бізнесу. Отож, саме такі два процеси – що продавати та як продавати, є запорукою успішної діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу.

Для розробки стратегії проекту і концепції маркетингу дуже важливі детальні маркетингові дослідження, тобто систематизована обробка інформації про ринок і ринкове середовище. Завдання маркетингових досліджень – збір, аналіз та інтерпретація цієї інформації, а також створення

основи для прийняття рішень стратегічного маркетингового характеру. Дослідження включають аналіз попиту, конкуренції, поведінки покупця і потреб споживача, конкуруючих продуктів та інструментів маркетингу. При цьому враховують взаємозалежність між індивідуальними суб'єктами, їх відношення до ринку в цілому, а також вплив соціальних, екологічних, економічних факторів.

Загалом будь-яка аналітична діяльність підприємства ресторанного господарства проводиться для виявлення сильних та слабких сторін, а також для вдосконалення власної продукції та надаваних послуг. В такому випадку в нагоді може стати SWOT-аналіз, який якраз і дає розуміння всіх подальших можливостей та загроз підприємства, його переваг та недоліків.

Вдосконалення всіх неполадок в роботі, уникнення появи нових недоліків та вирішення вже існуючих проблем проводиться з конкретною метою – для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на ринку ресторанних послуг.

Серед найважливіших конкурентних переваг можна виокремити:

- чітке визначення та об'єктивна оцінка потенціалу цільових груп споживачів;
- правильне позиціонування та формулювання для кожної цільової групи споживачів:
 - причин, за якими споживачі користуються продуктами та послугами підприємства;
 - причин, за якими споживачі відмовляються від замовлень;
- опис способів просування продукції цільовим групам споживачів, а також визначенню найбільш ефективних з них;
- аналіз цінової політики. Дослідження цінової політики конкурентів;
- розрахунок частки кожного продукту в покритті загальних витрат підприємства;

- визначення пріоритетів, тобто виділення тих продуктів, які вносять найбільш значний внесок у покриття загальних витрат і тих цільових груп продукції, які мають найвищий потенціал;
- аналіз процесу продажів і визначення критичних стадій, що включає в себе пошук контактів або доведення інформації до потенційних споживачів, ініціювання інтересу, визначення потреб гостей, підготовка позицій, які потребують вдосконалення.

Київський гастро-бар «Ребра і Котлети» - це поєднання смачного меню та належного рівня сервісу. Певною особливістю діяльності закладу є спілкування персоналу з гостем у форматі «friendly», тобто повністю подружньому, ненав'язливо, так ніби з давніми знайомими. Саме така задумка легкого дружного спілкування створює особливу атмосферу, полегшує роботу працівників закладу, а також говорить гостю про те, що його чекають як вдома.

Продуктова політика кожного закладу сфери обслуговування, а особливо ресторанного бізнесу постійно перебуває в пошуках інновацій та вдосконалення. Київський гастро-бар «Ребра і Котлети» не є виключенням. Товарознавець закладу перебуває в постійному пошуку нових фірм-постачальників продукції, займається моніторингом ситуації на ринку з метою знайти економічно вигідний варіант співпраці.

На рахунку гастро-бару вже не один контракт з різними фірмами-постачальниками сировини і особливо м'ясної, адже дуже важко знайти постачальників, які б могли запропонувати хорошу якість за достойну ціну. Тому, персонал закладу перебуває в пошуках нових знайомств, нових контактів задля заключення нових контрактів, які будуть нести більшу економічну вигоду аніж попередні. Проте, є постачальники, які тривалий час безперервно забезпечують гастро-бар «Ребра і Котлети» сировиною для приготування страв за авторськими рецептами та технологіями.

Таблиця 2.7.

Основні фірми-постачальники продукції для гастро-бару «Ребра і Котлети»

№	Постачальник	Асортимент продукції	Час заявок на замовлення	Номер телефону
1	Олександр Одегов	Основна закупка	Понеділок – до 22:00 Четвер – до 16:00	098 233 08 66
2	«Стожар»	Олія соняшникова	Понеділок – п'ятниця до 16:00	098 233 19 48
3	«Mister HORECA»	Сири – дор блю, камамбер, моцарела, пармезан	Понеділок – п'ятниця до 16:00	098 786 56 45
4	ВТПП «ІТА-1»	Свинячі та яловичі ребра	Понеділок – п'ятниця до 16:00	098 345 67 56
5	«Агро-Рось»	Куряче філе	Понеділок – п'ятниця до 12:30	097 678 21 36
6	«Люстдорф»	Молоко, вершки	Понеділок – п'ятниця до 16:00	098 655 47 36
7	ТД "Гуд Фуд"	Саямі, прошуто, маскарпоне, шовдарь,	Понеділок – п'ятниця до 20:00	093 456 97 12
8	«Асканія ФРОУЗЕН ФУДС»»	Морепродукти, соєвий соус	Понеділок – п'ятниця до 18:00	067 445 62 36
9	«Вітамінки»	Овочі, фрукти, горіхи	Неділя – п'ятниця до 7:00	063 075 71 72
10	«Рудь»	Морозиво, хліб, ягоди	Понеділок – п'ятниця до 18:00	063 724 70 47
11	«Мармурова телятина»	Стейки – RibEye, NewYork, філе міньйон	Неділя – п'ятниця до 20:00	096 876 4842

Меню закладу на близько 80% складають страви з м'яса, проте, як не дивно, серед гостей гастро-бару нерідко зустрічаються вегетаріанці, які без проблем знаходять страви і для себе. Серед таких страв можна виділити асорті фермерських сирів, великий овочевий салат з грибами та авокадо,

крем-супи на овочевому бульйоні, картопля смажена з лисичками, овочі запечені на грилі, булгур з сухофруктами та сиром пармезан, квасоля стручкова з томатами, болгарський перець фарширований м'ятним крем-сиром, салат з морепродуктами та апельсином, яйця пашот з салатом та соусом голандез та інші.

Набір таких страв присутній в меню не лише з метою орієнтації на гостей, які не вживають страв з м'яса, але й тому, що їх надзвичайно легко поєднати з котлетами по-київськи, ребрами або ж стейком.

Продуктова політика гастро-бару «Ребра і Котлети» чітко продумувалася на протязі немалого періоду часу перед його офіційним відкриттям на Борисоглібській вулиці. Історія закладу почалася з появи самої інноваційної котлети по-київськи нового формату. Тоді ще майбутній шеф-повар закладу готував дома для своїх друзів, які і згодом вирішили відкрити свій заклад ресторанного господарства для того, щоб якомога більше людей могло спробувати таку ж нову котлету по-київськи.

З самого початку планувалося будівництво невеликого фудкорту вуличної їжі, тобто орієнтація спрямовувалася на бізнес у форматі street food. Підприємці шукали приміщення, необхідні для того щоб була можливість готувати такі котлети по-київськи у новому форматі «взьми з собою» з різними начинками, шукали обладнання, холодильники, фритюри, газові плити, накопичували капітал, розраховували потенційні витрати та потенційні доходи і врешті-решт прийшли до висновку, що фудкорт вуличної їжі не є такою легкою справою як здається на перший погляд. Тому було прийнято рішення про проектування повноцінного закладу ресторанного бізнесу.

Ще однією причиною, яка зіграла роль у прийнятті рішення про відкриття все ж таки закладу і відмовила підприємців від формату street food був ризик неприйняття і несприйняття нового формату традиційної котлети по-київськи. Ніхто не був застрахований від повного фіаско ідеї такої страви, адже люди могли просто не зрозуміти такого підходу до традиційного

блюда. Продаючи лише одну котлету по-київськи нового незвичного формату, підприємці могли прогадати і втратити все.

Новизна формату традиційної котлети по-київськи полягала у тому, що тепер вона подається без кісточки, як уже звикли до цього українці. Нову котлету зручніше за все їсти руками, тримаючи у вертикальному положенні, щоб вся начинка залишалася всередині і не розрізати її, щоб не втрачати наповнення котлети.

На цьому етапі й було прийнято рішення знайомити людей з новою авторською котлетою по-київськи з допомогою маркетингових прийомів. Таким чином, просування нової котлети по-київськи з різними начинками відбувалося через добре знайому й улюблену страву – ребра. Планувалося, що коли більшість гостей будуть приходити в заклад для того щоб поласувати ребрами та стейками, все-таки спробують і котлету по-київськи нового зручного формату або візьмуть її з собою.

До моменту затвердження остаточного варіанту меню було проведено багато нарад, проробок та дегустацій страв, відкинуто масу різноманітних страв, які певним чином не гармоніюють з концепцією закладу, економічно не вигідні або з ряду інших причин. Продукт з точки зору маркетингу розглядається в трьох різних напрямках - технологічному, економічному і психологічному.

З точки зору технологічного розуміння продуктом вважають об'єкт, якому притаманні різноманітні фізичні, хімічні та інші технічні властивості, що описуються різними параметрами, які відображають рівень цих властивостей.

З економічного погляду продукт є матеріальним (річ) або нематеріальним (послуги) об'єктом, який має відповідний потенціал корисності і здатний задовольнити потреби споживачів.

З технологічної і економічної точки зору можна сказати, що продукт існує в реальності. На противагу цьому продукт можна розглядати також з

точки зору психології, тобто як комплекс уявлень споживача, який існує в його індивідуальному світосприйнятті як імідж (образ) продукту. [46]

Саме такі три сторони продукту розглядаються і представляються на ринках в якості єдиного комплексу і в кінцевому рахунку визначають конкурентоспроможність продукту.

Конкурентоспроможність продукту на ринку залежить, з одного боку, від правильності вибору ринку, тобто від наявності належного та достатнього на даному ринку попиту і відсутності конкурентів, а з іншого - від сукупності факторів, притаманних власне товару.

Рівень конкурентоспроможності будь-якого товару на міжнародному ринку визначається сукупністю різних техніко-економічних параметрів, зокрема:

- ціна споживання товару – дорівнює ціні придбання або продажу товару та експлуатаційних затрат споживача за термін служби товару.
- технічні параметри – характеризують призначення, конструктивно-технологічні особливості, надійність, безпечність;
- нормативні параметри – показують відповідність товару стандартам і нормам, які визначають патентну чистоту і правову захищеність виробу на прогнозованому ринку.
- ергономічні параметри – відображають рівень певної "дружності" товару щодо користувача.
- естетичні параметри – дизайн, актуальність, тенденції моди;
- організаційні параметри – включають сервісні послуги, гарантії, умови фінансування покупки. [47]

Продуктова політика, як відомо, включає в себе не лише певні матеріальні блага для задоволення першочерговий фізіологічних потреб відвідувачів, але й деякі нематеріальні послуги, які здатні створювати загальне враження про підприємство сфери гостинності та в майбутньому сприяють тому, щоб гість повернувся в заклад ще не одноразово.

По-справжньому київський гастро-бар «Ребра і Котлети» взяв до уваги необхідність наявності таких послуг у закладі. Гастро-бар «Ребра і Котлети» - це перший досвід власників у ресторанному бізнесі. До його появи майбутні підприємці довгий час працювали у сфері реклами, тому перед офіційним відкриттям гастро-бару було розроблено комплекс послуг, які б могли забезпечити додаткову рекламу закладу. Саме таким чином, у гастро-барі проводяться різноманітні тематичні дні. Наприклад, щосереді проводиться так званий «день без телефонів». Суть такої акції полягає в тому, що кожен, хто відмовляється від своїх смартфонів та гаджетів на період часу проведеного в закладі, натомість спілкуючись з родиною або друзями, отримує в подарунок крафтову витримку власного виробництва, лимонад, або чай на вибір. Таким чином, гастро-бар намагається нагадати гостям про важливість живого спілкування між людьми зі справжніми ширими посмішками, а не смайликами в переписках в соціальних мережах.

На запровадження такої акції арт-директора надихнули спостереження за гостями під час обіду або вечері в різних ресторанах Києва. Дещо сумно було спостерігати за тим як люди, які сидять зовсім поруч спілкуються лише тоді, коли знайдуть цікавий пост в мережі інстаграм чи фейсбук і обговорять його, перекинувшись кількома словами. Така акція виявилася дуже актуальною, адже зближувала й без того близьких людей, а крім того створювала неймовірну атмосферу в гастро-барі – ширю та приємну.

Ще однією особливістю закладу, яка користується популярністю й до тепер є «сімейний день» щонеділі. Вона спрямована на якомога ширше залучення окремого сегменту споживачів – сімейних пар з дітьми. Щонеділі гастро-бар пригощає діток безкоштовним какао, а в теплу пору року ще й морозивом, а для батьків діє знижка в розмірі 10% на котлети по-київськи, ребра та стейк-меню.

У вестибюлі гастро-бару «Ребра і Котлети» встановлена безкоштовна фотокабіна, що друкує фото на протязі двох-трьох хвилин з логотипом закладу. Гості мають можливість забрати фотокартку з собою або ж

прикріпити на згадку на спеціально розроблений стенд. В стінах закладу щомісячно проводяться вечірки місяця присвячені різноманітним подіям, як наприклад випускний вечір, свято Івана Купала, Новий Рік, день всіх жінок, день народження гастро-бару та інші. В такі вечори гості отримують подарунки у вигляді крафтових витримок власного приготування в скляних пляшечках з логотипом гастро-бару місткістю 50 – 100 мілілітрів.

Щопонеділка в ресторані відомий київський дослідник - Кирил Степанець проводить безкоштовні лекції про минуле столиці України, про закинуті будівлі, пам'ятники, відомі старі вулиці, гастро-мекки тощо. Під час таких лекцій гості можуть повечеряти, а також дізнатися низку цікавих фактів та новин. Основною метою проведення таких безкоштовних заходів є повернення гостя в гастро-бар, адже тут він отримав приємні враження та спогади.

Проаналізувавши такі послуги гастро-бару, які впливають на атмосферу та настрої в стінах гастро-бару можна розробити матрицю емоцій та прорахувати їх економічну вигідність, а точніше проаналізувати затратну частину таких тематичних днів.

Таблиця 2.8

Матриця емоцій споживача послуг гастро-бару «Ребра і Котлети»

Послуга	Безкоштовна фотокабінка з логотипом закладу	Неділля – день сімейний, тому всім дітям безкоштовний какао.	Настоянки у фірмових міні-пляшечках
Собівартість однієї «емоції»	5 грн	3 грн	7 грн
Очікуваний відгук (скільки 10 споживачів, які побачать, почують або яким ми запропонуємо скористатись «емоцією», зроблять це)	9 з 10 споживачів скористаються послугою	10 з 10 відвідувачів скористаються послугою	9 з 10 споживачів скористаються послугою
Цінність (фрази до або після реалізації емоції, що підвищують в очах споживача цінність пропозиції)	« хорошого настрою», « вам личить усмішка»	« діти – квіти життя»	« з нами весело»

Продовження таблиці 2.8

Тематичні заміни (залежно від ситуації застосування і цінності, яку ми формуємо у голові споживача, ми вказуємо ми вказуємо приклади тематичних замін нашої «емоції»)	Магніти з логотипом закладу	Морозиво замість какао влітку	Смузі власного приготування або печиво до кави та чаю
Здивування (скільки на вашу думку, із 10 споживачів, які побачать, почую або яким ми запропонуємо скористатись «емоцією», приємно здивуються)	10 з 10 будуть здивовані наявністю такої послуги	10 з 10 будуть здивовані наявністю послуги	10 з 10 будуть здивовані наявністю послуги
Прогнозований термін нагадування споживачу про нас (оцінюється коли Ви надаєте споживачу «емоцію», яку він забере з собою при від'їзді з готелю/ресторану), місяць	Довготривалий термін зберігання фото або магніти ще довго буде нагадувати гостю про ресторан	Декілька днів	Від кількох годин до кількох тижнів
Складність реалізації (оцінюється по шкалі від 1 до 10, де 10 дуже складно). Вартість «емоції» на складність не впливає.	3 з 10	1 з 10	4 з 10
Собівартість на 10 споживачів, грн	$5 \cdot 10 = 50$	$3 \cdot 10 = 30$	$7 \cdot 9 = 49$

Основне завдання аналізу маркетингового середовища в тому, щоб взаємоузгодити вплив середовища, потреби цільового ринку, мету та можливості підприємства.

Проведення аналізу маркетингового середовища забезпечує:

- розуміння конкуренції та інших факторів середовища;
- адекватне розуміння бізнесу, в якому працює підприємство;
- основи для вироблення чіткої стратегії;
- прийняття правильних тактичних рішень, що, у свою чергу, означає забезпечення стійких ринкових позицій підприємства та сприятливих перспектив його розвитку.

Ігнорування аналізу маркетингового середовища призводить до:

- прийняття необґрунтованих рішень;
- стратегії пасивного реагування на ринкові зміни;

- непослідовних рішень;
- запізнь в введення інновацій;
- ринкової вразливості підприємства, що призводить до послаблення ринкових позицій підприємства та втрати ним ринкових орієнтирів. [48]

2.3. Передумови та чинники впливу на ефективність продуктової політики

Головною метою діяльності закладів сфери гостинності є задоволення потреб гостей, які пов'язані з наданням послуг харчування, проживання, організації дозвілля тощо. Адміністрація закладу будь-якої концепції, будь-якого місця розташування, будь-якого цінового діапазону та спрямованості на різний контингент споживачів всі сили покладає на те, щоб гості мали змогу та бажання повернутися в заклад та розповіли про нього знайомим.

Ще однією цільовою функцією підприємства, звичайно, є максимізація доходу, в тому числі і прибутку, який є довгостроковою метою підприємства, в ім'я якої воно може в деяких випадках короткостроково прагнути до зростання обсягів виробництва, притримуючись якоїсь ринкової тактики, або навіть тимчасово скорочувати виробництво.

Проте, не дивним є той факт, що на шляху успішної діяльності закладів сфери гостинності багато ризиків, перешкод та чинників, які безпосередньо впливають на задоволеність потреб споживачів.

Всі загрози для успішного функціонування закладу сфери гостинності можна розглядати з точки зору двох аспектів – з внутрішнього та зовнішнього. Основними зовнішніми факторами є соціальні, економічні, технологічні та політичні (STEP - фактори).

Соціальні чинники формування підприємницького потенціалу визначаються демографічними характеристиками населення, рівнем його зайнятості, доходами та структурою витрат. Характер впливу економічних факторів на розвиток підприємництва традиційно визначається

дослідженням рівня ВВП на душу населення, умовами оподаткування, доступністю кредитування, стабільністю національної валюти. Група технологічних факторів характеризує рівень техніко-технологічного розвитку, що чинить обмежуючий або стимулюючий вплив на ту чи іншу сферу підприємницької діяльності. Як зазначають А. Асаул, Є. Скуматов, Г. Локтева, в умовах вітчизняного ринку особливо помітним стає обмежуючий вплив рівня розвитку інформаційних технологій, що охоплює майже всі сфери підприємницької діяльності. [49]

До основних внутрішніх чинників розвитку підприємництва відносяться: наявність і доступність капіталу для започаткування або розвитку бізнесу, організаційно-правова форма підприємницької діяльності, форма власності на майно суб'єкта підприємництва та розподіл прав на неї, організаційна структура управління, стиль та методи управління, організаційна культура, можливості ресурсного забезпечення підприємницької діяльності.

Одним з чинників впливу на ефективність товарної політики підприємства є конкуренція на ринку послуг готельно-ресторанного бізнесу. Для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності аналізу потребують такі напрями продуктової політики :

- формування і управління товарним асортиментом;
- підтримку та посилення конкурентоздатності товарів на необхідному рівні;
- пошук та використання оптимальних сегментів для товарів підприємства;
- розробку та застосування стратегії упаковки, маркування, які обслуговують товар. [50]

Гастро-бар «Ребра і Котлети» знаходиться в центрі столиці України між двома станціями метро – Контрактова та Поштова площа. Очевидним є фактор наявності високого відсотка насиченості різноманітними закладами готельно-ресторанної індустрії на відносно невеликій відстані їх один від одного. Тому ризик не витримати натиску конкурентів є одним з

першочергових факторів впливу на ефективність діяльності продуктової політики гастро-бару і його діяльності взагалі. Крім наявності конкурентів, для гастро-бару «Ребра і Котлети» існує низка загроз та проблем, які потребують вирішення.

Отже, аналізуючи, ефективність діяльності гастро-бару «Ребра і Котлети» доцільно розглянути сильні та слабкі сторони, скориставшись системою SWOT-аналізу (табл. 2.9.)

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз для гастро-бару «Ребра і Котлети»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Авторська кухня з інноваційним основним продуктом для реалізації 2. Ретельно підібраний персонал, молодий дружній колектив 3. Розташування в центрі міста Київ 4. Зручні для гостей сторінки в соціальних мережах та веб-сайт закладу 5. Наявність поряд готелю Radisson Blu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика кількість конкурентів 2. Відсутність літньої тераси 3. Недостатність фінансових ресурсів для розширення та відкриття ще одного аналогічного закладу в іншій місцевості 4. Тривалий час очікування замовлення 5. Відсутність послуги доставки
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий відсоток постійних гостей 2. Диверсифікація продукту 3. Відкриття фудкортів 4. Зміни в меню 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність великої кількості конкурентів, які пропонують послугу доставки та створюють спеціальні пропозиції для відвідувачів

Отже, з матриці SWOT-аналізу стає очевидним, що найбільшою загрозою для гастро-бару є наявність високого відсотка закладів-конкурентів. Проте, гастро-бар «Ребра і Котлети» просуває на ринок авторський неповторний продукт – котлету по-київськи нового формату, який конкуренти запропонувати не в змозі. Саме тому, ретельно слідкуючи за якістю пропонованого продукту та постійно вдосконалюючи його гастро-бар має змогу обійти свої конкурентів та продовжувати нарощувати свій прибуток в

подальшому. А сильні сторони та можливості переважають над слабкими сторонами та загрозами для успішної діяльності закладу.

В межах індустрії гостинності конкуренцію можна розглядати з двох різних сторін – як загрозу для існування і успішного функціонування конкурента та як стимул для вдосконалення.

Територіально найближчих конкурентів можна розглянути у вигляді таблиці, тим самим порівнявши якість пропонованих послуг за деякими критеріями (табл. 2.10.). До уваги в основному беруться ресторани-конкуренти з подібним набором асортиментних послуг та подібними пропозиціями по стравах в меню. Меншою увагою наділяються заклади, які спрямовані виключно на здорове харчування, як наприклад, KRUDO, Sflateria та інші невеликі заклади. Також не беруться до уваги заклади іншої спрямованості такі як кав'ярня Aroma-кава, Львівські Плячки тощо. Проте, варто розуміти, що певним чином такі заклади все-ж-таки створюють конкурентні умови і можуть привабити гостей хоча б своїм вигіднішим місцем розташування або активною рекламою.

Таблиця 2.10.

Порівняльна характеристика конкурентів гастро-бару «Ребра і Котлети», м Київ

Ознака	Пропускна спроможність	Асортимент основних послуг	Асортимент додаткових послуг	Якість обслуговування	Цінова політика	Місце розташування
Заклад						
Porter Pub		=				
MOMO	=	=		=	=	
KIN KAO		=		=	=	
Nikolay	=	=				

Є нижчою в порівнянні з гастро-баром «Ребра і котлети» -

Є вищою в порівнянні з гастро-баром «Ребра і Котлети» -

Аналогічні умови - =

Підсумовуючи, можна зробити висновок про те, що конкуренцію для гастро-бару може скласти заклад кращого місцерозташування, який може запропонувати потенційним гостям більшу кількість посадкових місць - Porter Pub. А найбільшим конкурентом, який має аналогічні умови та орієнтується на той же контингент споживачів і посідає аналогічну ринкову нішу в сфері ресторанно-готельного бізнесу є «Nikolay».

Аналізуючи фактори від яких залежить успішність діяльності гастро-бару «Ребра і Котлети», можна брати до уваги загальні фактори впливу на ефективність продуктової політики закладів сфери ресторанного бізнесу та загальні проблеми закладів сфери гостинності.

Отже, факторами, які несуть негативний вплив на діяльність гастро-бару є:

1. Конкуренція.
2. Відсутність літньої тераси.

Однією з першочергових завдань для гастро-бару є встановлення літньої тераси, яка дасть змогу збільшити дохідність закладу в літній період.

3. Відсутність стратегії диверсифікації продукту.
4. Обсяг витрат на подарунки для гостей та знижки
5. Відсутність спеціальних пропозицій для великих компаній
6. Структура бізнес-ланч меню, яка не задовольняє гостей
7. Відсутність послуги доставки

Ще однією з актуальних проблем для будь-якого закладу ресторанного господарства є підбір персоналу. Для того, щоб заклад успішно функціонував, потрібно не лише обґрунтувати концепцію, встановити сучасне технічне обладнання та оформити інтер'єр. Центральним і визначним компонентом успішного функціонування ресторанного суб'єкта є людський фактор.

Обслуговуючий персонал - люди з фаховими вміннями і професійними навичками, креативністю, емоціями, освітою, якостями, обізнаністю у ресторанній сфері, які знатні подарувати гостю комфорт, затишок та відчуття певної домашньої атмосфери. Обслуговуючий персонал - команда спеціалістів обізнаних у сфері гостинності, які виконують різноманітні функції, спрямовані на задоволення потреб гостя шляхом обслуговування, відповідно до встановлених стандартів, норм та правил. У залі ресторану це офіціант, бармен, хостес, сомельє, адміністратор залу. [50]

Крім того, персонал - це ще й інструмент продажу. Обсяг продажу залежить від того, яка робоча атмосфера панує в ресторані і чи задоволені співробітники своєю працею. Звідси необхідність постійного стимулювання працівників.

Для гастро-бару проблема підбору персоналу є однією з найважливіших, адже заклад наслідує так званий friendly-формат, де кожен гість повинен відчувати себе в колі своїх друзів. Тому персонал повинен володіти не лише набором професіональних якостей, а й набором людських рис, таких як щирість, бажання допомогти, дружелюбність, доброзичливість тощо.

У ресторані «Ребра і Котлети» існує своя спеціально розроблена система мотивації персоналу, яка періодично змінюється. На даному етапі розвитку гастро-бару для максимального мотивування персоналу і, тим самим, максимізації прибутку закладу доцільно використовувати систему, розраховану на поточний місяць з наступними вимогами до офіціантів:

- жодного негативного відгуку та жодної оцінки 1 та 2 в соціальних мережах та на сайті закладу в мережі google;
- належний зовнішній вигляд, зачіска, чиста робоча форма та взуття;
- пройдені всі чек-листи перевірок адміністратором по обслуговуванню гостей;
- продаж окремих, заздалегідь вибраних став з меню в кількості, поставленій адміністратором на початку місяця;

- мінімальна сума доходу на карту одного офіціанта – не менше 150000 грн в місяць.

При виконанні всіх поставлених задач, працівник, а саме офіціант має змогу отримати винагороду у матеріальному вираженні. Сума винагороди залежить від доходу, зробленого на робочу карту – до 200000 тис грн – 0,5 %, більше 200000 тис грн – 1%. Крім того, не залишається без уваги нематеріальне мотивування, таке як похвала чи невеликі подарунки.

Надбавки працівників адміністративної групи напряму залежить від максимального виконання плану по касових звітах та по відгуках гостей в соціальних мережах та на сайті закладу.

На період з червня до жовтня гастро-бар пропонує свої страви на фестивалях та виїздах. Саме в цей час постійного працюючого персоналі не достатньо для того, щоб працювати в гастро-барі, на південному березі Києва, де працює фудкорт закладу «Ребра і Котлети» 6 днів на тиждень, а також на виїздах вихідного дня, як наприклад Кураж-базар, вулична їжа, фестивалі Believe, Atlas Weekend та інших.

Ще одним з чинників, який впливає на функціонування закладу є сезонність. Насамперед, сезонність впливає на відсоток завантаженості гастро-бару в різні пори року (рис. 2.1.). Окрім того, зі зміною сезону оновлюється меню закладу, з'являються сезонні новинки та спеціальні пропозиції.

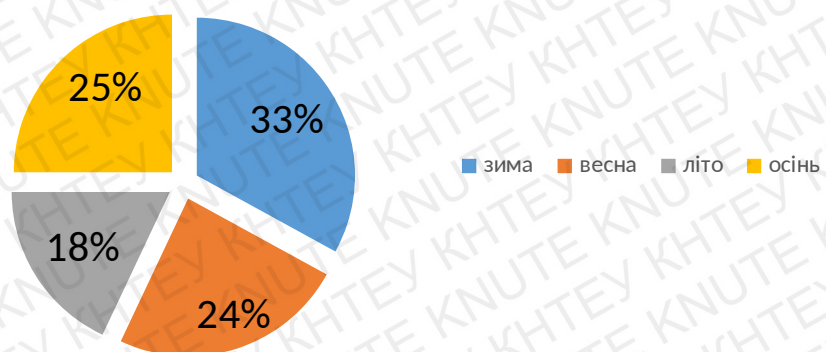


Рис. 2.1. Вплив сезонності на завантаженість гастро-бару "Ребра і Котлети", м. Київ

На вищенаведеній діаграмі, проаналізовано завантаженість гастро-бару в порівнянні між сезонами. Якщо розглядати кожен сезон в порівнянні з іншими, взявши рік за 100%, то завантаженість гастро-бару в період з січня до початку березня становить близько 33%; в період весняних місяців березня-травня – близько 24%; червень-серпень – гатробар завантажений на 18%; вересень-грудень – близько 25%.

Найнижчі показники мають теплі місяці року, зокрема тому, що гастро-бар не має літньої тераси, де б можна було б розмістити столи. Тому відвідувачі дуже часто йдуть, так і не спробувавши страв з меню, адже хочуть перебувати на свіжому повітрі під час свого обіду.

Взявши до уваги всі недоліки в роботі і організації процесів та виправивши їх, дирекція закладу зможе збільшити свій дохід за рахунок більшого відсотку завантаженості гастро-бару, більшої кількості задоволених гостей та додаткового рекламування пропонованих послуг. Варто зазначити, що персонал гастро-бару перебуває в постійних пошуках нових пропозицій для своїх відвідувачів, прагне до вдосконалення і саме для цього проводить певні опитування серед гостей і враховує всі зауваження стосовно рівня обслуговування та смакових якостей страв в меню.

Висновки до Розділу 2:

Місто Київ – столиця України налічує чимало закладів ресторанного бізнесу з різноманітними концепціями, ідеями та напрямками. Тому конкуренція на ринку готельно-ресторанних послуг перебуває на досить високому рівні. Для того, щоб задовольняти потреби та побажання потенційних відвідувачів, а також відповідати стандартам та вимогам до

діяльності закладів ресторанного бізнесу, підприємцям треба розробити детальний бізнес-план, дослідити кон'юктуру ринку ресторанних послуг та постійно вдосконалювати заклад в цілому та пропонований продукт. Зважаючи на те, що не всі ресторани та бари можуть витримати тиск з боку конкурентів, власники справжнього київського гастро-бару «Ребра і Котлети» ретельно прорахували всі можливі загрози та вигоди від реалізації нової незвичної котлети по-київськи.

Для того щоб максимально втілити концепцію закладу та виправдати всі ризики було розроблено кейс по впровадженню на ринок нової страви через таку, яка точно буде популярною серед відвідувачів закладу. Таким чином, котлета по-київськи нового формату, з різною варіацією наповнення, яку зручніше за все їсти руками була представлена на ринку ресторанних послуг разом зі свинячими та яловичими ребрами і стейками, адже такі позиції в меню завжди користуються популярністю.

Вже в перший рік функціонування гастро-бару «Ребра і Котлети» використання такого кейсу по впровадженню нового продукту повністю виправдало себе. Нова котлета по-київськи стала самостійною стравою, яку можна доповнити іншими позиціями, наявними в ретельно розробленому меню. Тому під час виїзних заходів на фестивалях стало можливим пропонувати до споживання здебільшого лише нетрадиційну авторську котлету, тим самим, акцентуючи увагу саме на цій страві, поширюючи та рекламуючи її.

Власники гастро-бару «Ребра і Котлети» - Олександра Одегова та Денис Ханенко протягом тривалого часу працювали над розробкою концепції закладу, над інтер'єром та каналами просування авторських страв. І лише після цього було ухвалено рішення, які були пов'язані зі смаковими властивостями, зовнішнім виглядом та подачею страв.

Гастро-бар «Ребра і Котлети» є першим досвідом власників в сфері ресторанного бізнесу. До його відкриття вони тривалий час працювали в сфері реклами, тому відразу розуміли всі процеси, необхідні для донесення

інформації про новий авторський продукт до кінцевого споживача. Реклама здійснюється через різноманітні медіаканали, друковані видання, телебачення, радіо і найважливіша роль відводиться соціальним мережам.

Основною метою гастро-бару, як і будь-якого закладу ресторанного господарства є отримання максимального прибутку при мінімальних затратах шляхом задоволення потреб відвідувачів. Саме тому, працівники гастро-бару перебувають в пошуках нових постачальників м'ясної продукції, максимально враховуючи при цьому співвідношення якості та ціни сировини. Загалом продуктова політика в гастро-барі на подолі є досить ефективною. Націнка на продукти, які пропонуються в меню є цілком достатньою для отримання доходу належного рівня. Ціни закладу розраховані на людей з середнім рівнем доходу та не є надто високими, хоча сам заклад знаходиться в центрі столиці.

Однією з проблем гастро-бару є сезонність. Осінній та зимовий період завантаженість закладу коливається в межах 85%, в той час як літній період може мати показники біля 20% завантаженості. Відчутна різниця і впоказниках по днях тижня.

Ще однією проблемою є велика концентрація закладів-конкурентів. Проте, очевидно, що конкуренція є не лише загрозою для діяльності гастро-бару, але й мотиватором певних дій для змін в майбутньому. На сьогоднішній день є зрозумілим факт конкурентоспроможності гастро-бару «Ребра і Котлети» на достатньо високому рівні.

Однією з особливостей гастро-бару є незвичайний формат спілкування працівників залу – офіціантів, барменів, адміністраторів, з гостем. Це так званий friendly-формат, який передбачає можливість певного відходу від загальноприйнятих стандартів обслуговування гостей для забезпечення максимального комфорту при спілкуванні. Такий формат роботи є приємним не лише для відвідувачів гастро-бару «Ребра і Котлети», але й для обслуговуючого персоналу закладу, оскільки дає можливість уникнення недомовок та непорозумінь стосовно замовлення гостя та створює певну

затишну атмосферу для більш комфортного перебування гостя в стінах закладу.

Загалом гастро-бар «Ребра і Котлети» є цікавим місцем, яке варто відвідати. Власники закладу вклали багато матеріальних та нематеріальних благ для того, щоб заклад ефективно працював на ринку ресторанних послуг та був достатньо конкурентоспроможним для того, щоб максимально задовольняти потреби відвідувачів. Проте, є певні недоліки, які потребують виправлення для загального удосконалення діяльності гастро-бару.

РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу «Ребра і Котлети», м. Київ.

3.1. Методичні рекомендації впровадження стратегії диверсифікації

Ринкове середовище, у якому зараз функціонують господарські суб'єкти різних форм власності, протягом останніх років суттєво змінюється: постійно зростає ступінь його невизначеності та з'являються невраховані чинники ризику.

Сучасне управління бізнесом повинне пристосовуватися до ринкового саморегулювання. Все частіше починають говорити про нові підходи до стратегічного управління в умовах перехідної економіки. [51]

Управління підприємством неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, найголовнішою функцією якого є стратегічний аналіз.

Сучасне визначення стратегії має безліч варіантів. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Так, відомий спеціаліст у галузі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що стратегія являє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. [52] На думку американських вчених А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. [53]

Враховуючи всі ознаки, переваги та умовності самого терміну можна дійти висновку, що загалом стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обгрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. [54]

Реальна стратегія підприємства, як правило, складається з двох частин:

1. продуманих цілеспрямованих дій
2. реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється.

Рис. 3.1. Реальна стратегія підприємства

Джерело: за результатами [55]

Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією (очевидною або неочевидною). Така стратегія може розроблятися експліцитно через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів закладу. [56]

Однією з найрозповсюдженіших та доцільних для використання в сфері готельно-ресторанних послуг є стратегія диверсифікації. Стратегія диверсифікації – це маркетингова стратегія, яка дозволяє компанії визначити і розвинути додаткові напрямки бізнесу, що відрізняються від поточних вироблених товарів і послуг.

В умовах зростаючої конкуренції стратегія диверсифікації виробництва стає відмінним інструментом для управління ризиками; дозволяє уникнути зайвого фокусування зусиль на одному напрямку роботи компанії. Диверсифікацію, пов'язану зі зміною в діяльності компанії, називають диверсифікацією виробництва. Основною відмінністю диверсифікації від диференціації є можливість розвитку відразу декількох незалежних один від одного напрямків.

При правильній реалізації стратегія диверсифікації допомагає зберегти працездатність і прибуток компанії в період економічного спаду, стагнації або різкої зміни принципів роботи галузі. Стратегія може принести явні переваги для підприємства і підвищити стабільність бізнесу, але вимагає докладної оцінки внутрішніх ресурсів компанії, факторів навколишнього середовища та глибокого знання ринкових тенденцій.

Продовольча економіка є важливою та неповторною частиною економіки країни. Продуктивність харчової економіки та фірм, що працюють в ній, регулярно описуються широко розповсюдженими публікаціями, такими як Business Week, Fortune та Forbes. Підприємства харчової економіки унікально відрізняються від інших підприємств. [57]

Багато підприємств харчової промисловості широко диверсифіковані. Для такої диверсифікації було запропоновано різні пояснення. Процесори з брендами продуктів для споживачів можуть намагатися поширити свій брендинг на інші пов'язані та не пов'язані з ними продукти харчування. Наприклад, Рональд Коттерілл зазначає, що роздрібні торговці продуктами харчування можуть отримати економію у створенні роздрібною торговельної марки. Михайло Любаткін та ін. проаналізували три горизонтальних злиття в

харчовій промисловості та виявили, що економія масштабів у маркетингу може пояснити необхідність запровадження диверсифікації.

Найважливіші причини запровадження стратегії диверсифікації для гастро-бару «Ребра і Котлети»:

- Ріст підприємства
- Більш повне використання існуючих ресурсів та можливостей
- Уникнення небажаних або непривабливих галузей промисловості;
- Використання надлишків грошових потоків.

Зростання бізнесу означає збільшення розміру чи масштабу операцій фірми, що зазвичай супроводжується збільшенням його ресурсів та випуску:

- збільшення загального обсягу продажів на рік;
- збільшення виробничих потужностей;
- збільшення зайнятості;
- збільшення обсягу виробництва;
- збільшення використання сировини.

До переваг диверсифікації відносяться:

- розширення ринків збуту;
- вигідний перерозподіл вільних ресурсів;
- зниження ризику банкрутства;
- збільшення гнучкості і адаптивності;
- повне завантаження існуючих потужностей підприємства. [58]

Потреба в розробці стратегії диверсифікації з'являється у підприємства при наявності сильних конкурентів, падіння попиту на поточну продукцію і зниження прибутку. Подібна стратегія дає компанії необхідну гнучкість і здатність адаптуватися до постійно змінюваних умов ринку.

В основі стратегії диверсифікації лежить ідея про зміну чотирьох складових діяльності підприємства:

- продукції,
- каналів збуту,
- сфери функціонування,

- положення компанії в галузі.

Найяскравішим прикладом гіперуспішної незв'язаної диверсифікації компанії на сучасному ринку є англійське підприємство VirginGroup. Порахувати точну кількість напрямків, за якими компанія розвивається, вдасться важко. Свою популярність компанія отримала, освоївши сферу звукозапису і створивши магазин з продажу музичних платівок, касет і дисків. В даний час найбільш відомі наступні сфери діяльності: авіап перевезення Virgin Atlantic Airlines; кіновиробництво Virgin Vision; банківські послуги Virgin Money.

Диверсифікація - це корпоративна стратегія для вступу на новий ринок чи галузь, в якій підприємство поки що не працює, а також створення нового продукту для цього нового ринку. Диверсифікація є однією з чотирьох основних стратегій зростання, визначених матрицею продукту / ринку Ігоря Ансоффа.

Таблиця 3.1

Матриця товару/ринку за І. Ансоффом

Товар \ Ринок	Старий товар	Новий товар
Старий ринок	Проникнення на ринок	Розвиток товару
Новий ринок	Розвиток ринку	Диверсифікація

Джерело: за результатами [59]

Ключова ідея матриці Ансоффа криється в тому, що між виробленими (реалізованими) товарами підприємства та ринками збуту, як поточними (старими), так і майбутніми (новими), існує взаємозв'язок. Тому у компанії є кілька варіантів розвитку і зростання, обумовлених комбінацією «старих» і «нових» товарів (послуг, робіт, товарів) і ринків. Завдання матриці Ансоффа - допомогти суб'єкту зробити оптимальний вибір на користь найбільш конкурентоспроможної програми дій (стратегії).

I. Ансофф зазначив, що стратегія диверсифікації відрізняється від інших трьох стратегій. Перші три стратегії, як правило, проводяться за тими ж технічними, фінансовими та торгівельними ресурсами, що використовуються для оригінальної товарної лінії, диверсифікація зазвичай вимагає від компанії отримання нових навичок та знань у галузі розробки продуктів, а також нових уявлень про ринкову поведінку одночасно. Це вимагає не лише придбання нових навичок та знань, але також вимагає від компанії придбання нових ресурсів, включаючи нові технології та нові об'єкти, які дають організації більш високий рівень ризику. [59]

З чотирьох стратегій, представлених в матриці Ансоффа, диверсифікація має найвищий рівень ризику та вимагає найбільш ретельного дослідження. Перехід на невідомий ринок з незнайомою пропозицією означає відсутність необхідного досвіду в нових навичках та техніці. Крім того, диверсифікація може вимагати значного розширення людських та фінансових ресурсів, що може зменшити зобов'язання та постійні інвестиції в основні галузі.

Тому організація повинна вибрати цей варіант лише тоді, коли поточний продукт чи поточна ринкова орієнтація не дає додаткових можливостей для зростання.

Стратегія диверсифікації – дуже складна і найризикованіша, але і потенційно найефективніша. Причинами, що спонукають компанію, ставати на тернистий шлях диверсифікації можуть бути:

- така стратегія обіцяє бути прибутковою;
- новий напрямок не вимагає великих або ризикованих інвестицій;
- поточний стиль ведення бізнесу себе вичерпав;
- диверсифікація дозволить домогтися більшої фінансової стійкості за рахунок розподілу ризиків за різними продуктовими лініями, галузями та ін.

Метою стратегії диверсифікації можна вважати можливість запропонувати нові продукти новим ринкам.

Форми диверсифікації:

1. горизонтальна - новий напрямок діяльності компанії кардинально від існуючих не відрізняється, а скоріше доповнює їх. Така форма диверсифікації дає можливість використання існуючих інструментів маркетингу, виробництва, каналів збуту, що забезпечує синергетичний ефект;

2. вертикальна - новий напрямок діяльності організації пов'язано з попереднім або наступним етапом виробництва, або просування існуючих продуктів;

3. концентрична - розвиток і розширення поточного товарного асортименту, орієнтоване на нових покупців;

4. конгломератна - має на увазі кардинально новий (інший) напрямок розвитку, абсолютно не пов'язаний з існуючими видами діяльності підприємства. [60]

Стратегія диверсифікації, в найзагальнішому вигляді, полягає в одночасній розробці та виробництві нових продуктів, при освоєнні компанією нових ринків. При цьому витрати і ризики дуже великі.

Поняття диверсифікації залежить від суб'єктивної інтерпретації "нового" ринку та "нового" продукту, що повинно відображати сприйняття покупців, а не менеджерів. Дійсно, продукти, як правило, створюють або стимулюють нові ринки, а нові ринки, в свою чергу, сприяють інноваційній роботі.

Аналізуючи діяльність гастро-бару «Ребра і Котлети», можна дійти висновку, що диверсифікація, як стратегічний хід, є засобом виходу на нові ринки збуту своєї продукції. Найбільш вигідним варіантом буде горизонтальна або вертикальна типи диверсифікації, які передбачають доповнення існуючої продукції новими етапами виробництва. Для прикладу, в гастро-бару є можливість організації доставки своєї продукції в офісні приміщення без використання допоміжних каналів збуту. Таким чином можна вийти на додатковий контингент споживачів – офісні працівники, які не мають змоги провести час обідньої перерви в закладі.

Доступними шляхами розширення своєї діяльності для гастро-бару, використовуючи стратегію диверсифікації є наступні:

- організація виклику таксі для гостей;
- співпраця з екскурсоводами, надання послуг харчування екскурсійним групам;
- продаж сувенірної продукції;
- кейтеринг та обслуговування виїзних заходів;
- послуга доставки власної продукції

Ефективне функціонування можливе завдяки конкурентним перевагам.

Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів ієрархії: продукції та послуг, галузі, регіону та держави в цілому, але особливої актуальності набуває конкурентоспроможність підприємства.

Незважаючи на велику кількість факторів, які впливають на конкурентоспроможність підприємства, визначальним залишається його здатність продукувати якісну продукцію чи послуги та створювати сприятливі умови для їх просування на ринок. Диверсифікація виробництва для гастро-бару «Хлеба і котлети» матиме свої характерні особливості (табл. 3.2.) і певним чином змінить процес роботи закладу.

Таблиця 3.2

Характерні властивості диверсифікації

Диверсифікація	Структурованість: послідовне виконання взаємопов'язаних етапів впровадження диверсифікації на підприємстві
	Комплексність: єдність цілей, мотивів, умов, ресурсів розвитку диверсифікації
	Багатоаспектність: наявність різних напрямків розвитку
	Цілеспрямованість: спрямованість на досягнення відповідних цілей
	Емерджентність: набуття нових властивостей системою підприємства
	Динамізм: забезпечення можливості додаткового розвитку підприємства
	Синергійність: отримання ефекту від взаємодії підрозділів у цілісній системі організації
	Наявність зворотного зв'язку: забезпечення позитивного впливу розвитку нових сфер діяльності на функціонування основного виробництва

Джерело: за матеріалами [61, 62]

Цілі стратегії диверсифікації для гастро-бару «Ребра і котлети»:

- завоювання нових ринків збуту продукції;
- розширення асортименту продукції;
- покращення фінансового та економічного стану підприємства;
- відповідність виробництва потребам ринку, що постійно змінюються;
- страхування підприємства від ризику вступу продукції до стадії спаду життєвого циклу;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- більш повне завантаження виробничих потужностей.

Нові диверсифіковані напрями діяльності здатні покращити фінансове становище закладу «Ребра та Колети» та підвищити стабільність на ринку ресторанних послуг. Проте, багато вчених стверджують, що стратегія диверсифікації досить затратною та має свої недоліки.

Теоретичні та науковометодичні основи диверсифікації діяльності розглянуто в працях закордонних вчених Ансоффа І., Аккофа Р., Аронової О.М., Боуме на К., Гелбрейта Дж.К., Дихтль Е., Друкера П.Ф., Кот лера Ф., Портера М.Е., Санто Б., Стрікленда А.Дж., Томпсона А., Фатхутдінова Р.А., Янга. Запропоновані ними концепції глибоко опрацьовані й набули розвитку в працях вітчизняних вчених Борисової В.А., Бутенко Н.В., Гришка В.А., Демченка Г.Л., Плищенко С. М., Корець кого М.Х., Куденко Н.В., Мельника Л.Г., Немцова В.Д., Оборської С.В., Олефіренка О.М., Перерви П.Г., та інших.

Наприклад, класик стратегічного менеджменту, Майкл Портер наводить дані про дуже серйозні проблеми, з якими зіткнулися американські корпорації, що послідовно використовували стратегію диверсифікації. В остаточному підсумку їм довелося відмовитися від подальшого втілення даної стратегії й навіть звільнитися від диверсифікованих підрозділів.

Однак, на думку таких авторитетних учених, як той же М.Портер та Р.М.Кантер, існують проблеми, що пов'язані із практичною реалізацією

ефекту синергізму в рамках стратегії підприємства, не заперечують актуальність теорії диверсифікації, як послідовної методології формування організаційно-структурної стратегії підприємства в умовах невизначеності. [63, 64]

Ч. Хілл і Ф. Портер стверджували, що диверсифікація може нанести значні витрати через контроль багатогалузевих підприємств, а неефективність може виникнути через відсутність адаптації до змін у навколишньому середовищі. На відміну від гіпотези ефективності внутрішнього ринку, Р. Стулз стверджував, що диверсифікація може знищити цінність підприємства, оскільки вона створює неефективні внутрішні ринки капіталу через надмірне інвестування в бізнес з поганою перспективою.

Подібним чином, Маркідес, Раджан, Сервей та Зінгалес, Маєр, Мілгром, Робертс вказали на потенційну втрату контролю та зусиль у диверсифікованих фірмах. З іншого боку, Дженсен, Амігуд і Лев стверджують, що керівники диверсифікованих компаній можуть схилитись на будь-які вільні грошові потоки, щоб зменшити ризик зайнятості, що може призвести до неефективності організаційної діяльності.

Дані опрацювання ще раз підкреслюють ризиковість стратегії диверсифікації. Проте, якщо уважно дослідити ринок, на якому буде функціонувати підприємство, враховуючи всі складові маркетингового комплексу 7П (ціна, продукт, місце та канали просування), то гастро-бар «Ребра і Котлети» має змогу виправдати всі ризики та вийти на нові ринки просування власної продукції саме через стратегію диверсифікації.

В умовах постійної зміни зовнішнього середовища, що зумовлено, насамперед, розвитком науково-технічного прогресу, поглибленням глобалізації світової економіки, загостренням конкурентної боротьби, промислові підприємства прагнуть використовувати ефективні способи організування своєї діяльності. Одним з таких способів є диверсифікація діяльності суб'єктів господарювання.

Актуальність здійснення диверсифікації в діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу обумовлена можливістю забезпечення високого рівня конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, отримання додаткового доходу від реалізації додаткових послуг та продуктів, інноваційного розвитку та підвищення рівня ефективності функціонування в умовах ринкової економіки.

3.2. Оцінка ефективності продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу

Продуктову політику можна вважати серцевиною інструментів маркетингу. Це виражається в тому, що розробка нових виробів, розширення асортименту та своєчасне зняття з виробництва застарілих виробів, тобто цілеспрямоване творче формування збутової програми підприємства, є головним фактором конкурентоспроможності, як окремих товарів, так і підприємства в цілому на його ринках збуту, фактором стійкого і безпечного зростання підприємства.

Продуктова політика є одним з провідних ланок у продажу товарів підприємствами (організаціями), так як вона є складовою частиною маркетингової стратегії і являє собою комплекс заходів з розвитку асортименту, створення нових товарів і виключення з виробничої програми тих товарів, які втратили свій споживчий попит, розробці бренду і нової упаковки товару. Розробка товарної політики для кожного підприємства в сучасних умовах та вироблення своєї ринкової стратегії є важливим напрямком в їх діяльності. [29]

Одне з чільних місць у сучасній економічній теорії посідає проблема оцінки ефективності господарської діяльності певного суб'єкта комерційних відносин. Ця проблема є актуальною на всіх ланках господарської піраміди – від приватної фірми на мікрорівні до державного господарства на макрорівні.

Оцінка ефективності господарської діяльності підприємства полягає в безпосередній оцінці його результатів. За базу виконання аналізу можна приймати масив бухгалтерської та управлінської звітності, що відображає рівень основних показників господарської діяльності, таких як прибуток, рентабельність, обсяг виробленої продукції в натуральному чи вартісному обчисленні тощо. Для отримання об'єктивної оцінки ефективності підприємства необхідно також врахувати оцінку тих витрат, що уможливили отримання тих чи інших результатів. [65]

Виходячи з цього можна вважати, що ефективність підприємства – це комплексна оцінка кінцевих результатів використання основних і оборотних фондів, трудових і фінансових ресурсів та нематеріальних активів за певний період часу. Безумовно, основним результатом ефективності виробничо-господарської діяльності будь-якого підприємства є величина отриманого прибутку, оскільки прибуток є найважливішим джерелом самофінансування як виробничого, так і соціального розвитку підприємства. Як економічна категорія прибуток виражає чистий дохід, створений у сфері матеріального виробництва. Величина прибутку залежить від середньої норми прибутку, яка складається в суспільстві. [66]

Ефективність продуктової політики суб'єктів ресторанного бізнесу, зокрема і гастро-бару «Ребра та Котлети» залежить від багатьох факторів: місцезнаходження, контингент, реклама тощо. Кожен з цих факторів по своєму впливає на ефективність діяльності підприємства, тому досліджувати та визначати ефективність більш доречно в аспекті кожного фактору (ознаки), формуючи тим самим відповідні диференційні програми підтримки.

Однією з основних умов успішного функціонування гастро-бару «Ребра і Котлети» є конкурентоспроможність на ринку ресторанних послуг. Рівень конкурентоспроможності закладу можна побачити під час аналізу середньорічного темпу зростання київського гастро-бару "Ребра і Котлети" та аналізу його ринкової частки. Для цього доречно скористатися формулою CAGR – сукупний середньорічний темп росту, а також при цьому

врахувавши показники конкурентів (табл. 3.3). Цей показник являє собою середній темп, з яким здійснена інвестиція росла протягом періоду більше одного року.

Не варто плутати CAGR з фактичною ставкою прибутковості інвестицій по роках, оскільки він є індикативним показником. При його розрахунку робиться припущення, що інвестиції зростали за стабільною ставкою, чого не трапляється в реальності. По суті, цей показник згладжує фактичні значення прибутковості для забезпечення зручності сприйняття інформації. Для того, щоб розрахувати сукупний річний темп приросту, необхідно поділити вартість інвестиції на кінець відповідного періоду на його вартість на початку цього періоду, після цього піднести отриманий результат до ступеня $1/N$ та відняти 1 від отриманого раніше результату.

Проаналізувавши ресторани та бари на Подолі, основними конкурентами для гастро-бару «Ребра і Котлети» стали такі заклади як MOMO, Starburger, Salateira, Porter Pub, Kin Kao, Aroma Kava, Nikolay та Argentine Grill.

Таблиця 3.3.

Ринкова частка гастро-бару «Ребра і Котлети» в порівнянні з конкурентами (прогнозована)

Заклад ресторанного бізнесу	2018 р	2019 р	2020 р	2021 р	2022 р	CAGR 2018-2022 рр.
Rebra&Kotlety	7%	9%	9%	11%	15%	20,99%
MOMO	8%	9%	9%	9%	9%	2,99%
Starburger	8%	8%	7%	6%	9%	2,99%
Argentina Grill	7%	6%	7%	7%	8%	3,39%
Porter Pub	18%	15%	15%	15%	10%	-13,67%
KIN KAO	14%	13%	10%	7%	5%	-22,69%
Aroma Kava	4%	4%	2%	4%	5%	5,74%
Nikolay	12%	15%	19%	19%	15%	5,74%
Salateira	22%	21%	22%	22%	24%	2,20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	

Джерело: створено автором

Гастро-бар «Ребра і котлети» за розрахунками не перевищує показник 15%. Причинами цього є не дуже різноманітне меню, хоча ціна залишається привабливою для споживачів і знаходиться в межах середніх показників цінової політики закладів місця знаходження гастро-бару.

MOMO - хороше співвідношення ціни і якості, але все ще залишається не достатньо стійким до великих конкурентів. Starburger - позиція на ринку залишатиметься на достатньому рівні, заклад має не досить стійку конкурентну позицію і ціни на продукти не є надто високими. Argentine Grill - частка ринку дещо коливається, але заклад все-ж-таки поліпшить свої позиції на ринку. Портер Паб - місце для тих, хто любить пиво. Це місце втратить свою популярність серед гостей, оскільки має застарілу базу. KIN KAO - втратить свою частку ринку, оскільки ціни там високі, а нові конкуренти підвищують показники своєї ринкової частки і, тим самим, дещо тиснуть KIN KAO. Nikolay - добре співвідношення ціни та якості, пропонуючи нові страви щороку, заклад буде продовжувати претендувати на ще більшу частку ринку.

Для того, щоб краще розуміти позиції гастро-бару серед конкурентів є доцільним на основі розрахованих ринкових часток побудувати діаграму середньорічного темпу приросту аналізованих закладів.

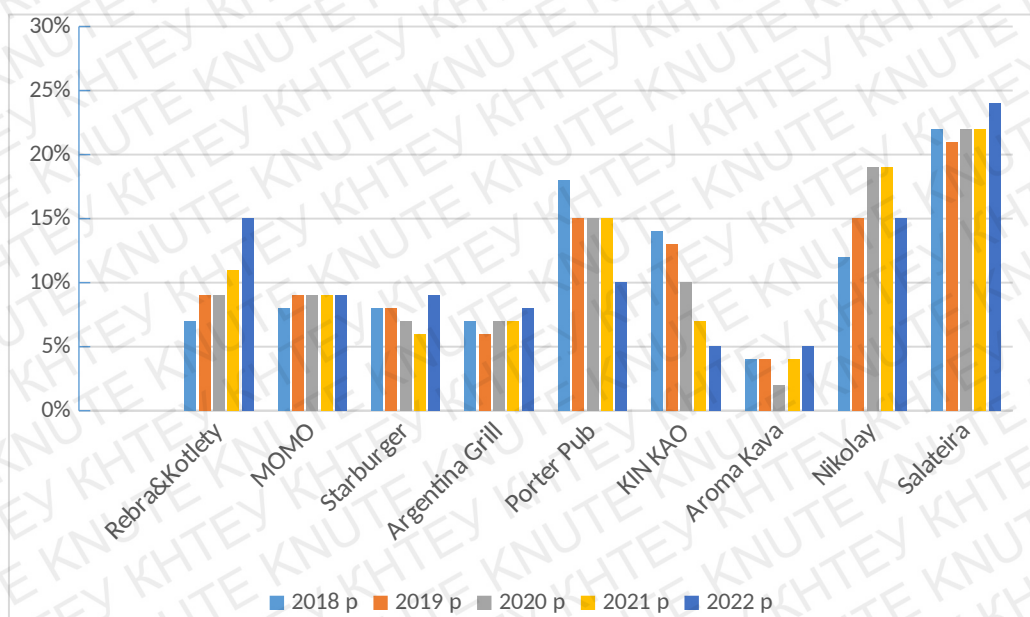


Рис.3.2 Ринкова частка закладів ресторанного господарства на Подолі

Джерело :створено автором

Саме конкуренція є одним із засобів стимулювання та мотивації закладів ресторанного господарства до перегляду власних поглядів для збереження відвідувачів, які вже стали постійними, а також залучення та приваблення нових. В гастро-барі «Ребра і Котлети» особливістю збутової політики ресторанного продукту є відсутність в класичному розумінні каналів розподілу. Однак вона включає в себе заходи по роботі з основними партнерами по бізнесу (постачальниками і посередниками) на ринку ресторанних послуг.

Гастро-бар використовує цінові, нецінові і активні методи стимулювання збуту.

До цінових методів стимулювання збуту відносяться такі види знижок:

- знижки постійним гостям;
- персональні знижки друзям;
- знижки для персоналу;
- знижки в дні народження.

До нецінових методів відносяться, так звані, «премії», коли до якого-небудь ексклюзивного блюда безкоштовно подається невеликий подарунок. Прикладом таких «премій» в гастро-барі «Ребра і Котлети» може бути безкоштовний чай або какао в сімейний день – неділю. У певні дні (раз на місяць) під час проведення вечірки місяця, кожному гостю пропонується безкоштовний welcome drink. Для гостей, які відпочивають за барною стійкою діє пропозиція «комплімент від бармена», що також може відноситися до нецінових методів просування та збуту продукції власного виробництва.

Основні цілі стимулювання продажів - залучити гостя до продукції і послуг, переманити відвідувачів у конкуєнтів, утримати їх, збільшити число покупців, збільшити обсяг покупок одним покупцем.

Найбільший інтерес серед заходів стимулювання для ресторану являє стимулювання, спрямоване на гостей. При виборі інструментів стимулювання важливо враховувати цільову аудиторію, значимість стимулу, мета стимулювання, витрати і ефективність кожного засобу стимулювання.

Гастро-бар «Ребра і Котлети» завжди заздалегідь попереджає своїх відвідувачів, підписників в соціальних мережах про нові заходи або дегустації нової страви в честь якого-небудь свята. Добре продумана товарна політика не тільки дозволяє оптимізувати процес оновлення асортименту, а і служить для керівництва підприємства свого роду орієнтиром загальної спрямованості дій, що дозволяє коригувати поточні ситуації. Також продуктова політика досліджуваного гастро-бару включає в себе проведення статистичних досліджень від ідеї створення нового товару до його збуту і технічного обслуговування. Причому об'єктом дослідження є не продукт як такий, а споживач з його запитамі по відношенню до цього товару, оскільки саме для відвідувачів закладу розробляється меню з асортиментом тих продуктів, які були обрані завдяки відбору та перевіркам їх якості.

Підприємства, що здійснюють продуктову політику, повинні мати на меті вироблення таких товарів, які були б конкурентоспроможними і мали б відповідну якість.

Для цього необхідно не тільки визначити оцінку конкурентоспроможності товару, підвищувати якість продукції як однієї з форм конкурентної боротьби для завоювання і утримання позицій на ринку, але і дотримуватися стратегій, що дозволяють домогтися конкурентних позицій.

У загальному уявленні ефективність характеризує позитивні темпи розвитку і росту показників різних систем, процесів, явищ. Ефективність виступає як індикатор розвитку підприємства, вона ж - його найважливіший стимул. Прагнучи підвищити ефективність продуктової політики, будь-яке підприємство визначає конкретні заходи, що сприяють процесу розвитку, і відсікає ті з них, що ведуть до регресу.

Ефективність продуктової політики в цьому сенсі, завжди пов'язана з практикою. Вона стає цільовим орієнтиром проведення певних дій на підприємстві, спрямовує його діяльність в русло обґрунтованості, необхідності, виправданості та достатності.

Проведення ефективної товарної політики суб'єкту ресторанного бізнесу пов'язане з двома великими проблемами.

По-перше, заклади ресторанного бізнесу повинні раціонально організувати роботу в рамках наявної номенклатури продуктів та страв в меню з урахуванням стадій життєвого циклу цієї продукції; по-друге, - завчасно здійснювати розробку нових позицій в меню закладу, нових страв для заміни тих, які підлягають зняттю з виробництва і виведенню з пропонування до споживання.

Оцінка ефективності діяльності підприємств, які проводять товарну політику, може здійснюватися як на основі експертних оцінок, так і силами самих підприємств. Така робота необхідна при плануванні господарської діяльності, виявленні причин невиконання планових завдань, вишукуванні резервів підвищення ефективності роботи підприємств, визначенні стратегії його розвитку.

Оцінка товарної політики дає уявлення про адаптацію підприємства до ринкових умов, дозволяє не тільки виробити стратегію і тактику поведінки торгових підприємств, а й підвищити ефективність управління ними на рівні території. Її застосування дозволить господарюючим суб'єктам визначити слабкі і сильні сторони торгової діяльності і сконцентрувати всі умови на напрямках, які є найбільш перспективними і прибутковими. Критерієм оцінки ефективності використання продукту є якість його функціонування, тобто, якість виконання товаром основної функції в процесі його споживання.

Для перспективної оцінки ефективності продуктової політики рівень якості перевіряється на тривалому відрізку часу. Таке прогнозування якості виконання основної функції товару може бути орієнтоване на збільшення

прибутку і розширення частки ринку за рахунок постійного поліпшення якості, або за рахунок підтримки якості на заданому рівні, або за рахунок зниження з плином часу якості товару. Вибір того чи іншого варіанту підтримки ефективності використання товару залежить від внутрішніх і зовнішніх умов навколишнього середовища. Однак в будь-якому варіанті в першу чергу повинні враховуватися не скільки мета виробника товару, скільки потреби покупців.

Ефективність товарної політики ґрунтується на принципі безперервного дослідження і оцінки характеристик пропонованого товару з урахуванням потреб цільового ринку і в порівнянні з товарами закладів-конкурентів.

При здійсненні своєї товарної політики підприємство приділяє велику увагу питанням сервісного обслуговування. Сервіс розглядається як система обслуговування покупців. Мета сервісного обслуговування полягає в тому, щоб запропонувати покупцям наявний товар і надати допомогу в отриманні найбільшої користі від придбаного товару (страви). Основними функціями сервісу як інструменту маркетингу є: приваблення відвідувачів; підтримка і розвиток продажів товару; інформування гостей.

Організаційна структура гастро-бару «Ребра і Котлети» є функціональною і діє як трирівнева система. Така структура управління являє собою схему підпорядкування нижчестоящого підрозділу ряду функціональних підрозділів, які вирішують окремі питання управління. У цьому випадку вказівки надходять більш кваліфіковані.

3.3. Напрями удосконалення продуктової політики гастро-бару «Ребра і Котлети»

Підприємницька діяльність є ефективною, коли вироблений фірмою товар або послуга, яка надається нею знаходить попит на ринку, а задоволення певних потреб покупців завдяки придбанню даного товару або послуги приносить прибуток.

Для того щоб вироблений товар чи послуга, що надається були завжди конкурентноздатними і мали попит, необхідно здійснювати безліч підприємницьких і маркетингових рішень з метою вдосконалення влоної діяльності та виходу на новий вищий рівень ринку.

Товарна політика є ядром маркетингових рішень, навколо якого формуються інші рішення, пов'язані з умовами придбання товару і методами його просування від виробника до кінцевого споживача . [67]

Гастро-бар «Ребра і Котлети» є відносно новим закладом та достатньо складним механізмом. Його власники приділяють максимальну увагу не лише поліпшенню пропонованого для реалізації авторського продукту, але й рівню обслуговування гостей в закладі.

Гастро-бар «Ребра і Котлети» через підняття рівня сервісу прагне примножувати свій дохід та популяризувати заклад. Разом з тим, в закладі можна запровадити нові спеціальні пропозиції які дадуть змогу гастро-бару отримувати додатковий дохід. Отже, доцільно запровадити такі зміни для вдосконалення закладу та отримання додаткового доходу:

1. Проведення тренінгів для персоналу. Численна кількість закладів ресторанного господарства в місті Київ досить часто має проблему плинності кадрів. В досліджуваному гастро-барі ця проблема практично відсутня, адже дирекція закладу прагне удосконалювати не лише низові рівні організаційної структури, але й власне відношення до цих працівників. Саме тому, в закладі періодично проводиться тренінг для формування стійкої команди. В такий спосіб формуються нові навички як у кожного працівника окрема, так і в розумінні командної діяльності.

Новим напрямом системи вдосконалення кваліфікації працівників може стати пропозиція з проведення подібних тренінгів для працівників кухні, а не лише працівників залу. Крім того, для запровадження нових ступенів взаємовідносин між різними процесами в діяльності гастро-бару – працівниками залу та кухні, доцільно проводити змішані тренінги та квести, які дають змогу краще працівникам зрозуміти один одного.

На перший погляд може здатися, що подібні заходи ніяким чином не впливають на поліпшення роботи закладу та не примножують дохід гастро-бару. Проте, запровадивши таку ідею і втіливши її на практиці стане очевидним той факт, що рівень обслуговування гостей значно підвищиться, а тим самим гість завжди залишатиметься задоволеним. Для формату спілкування, якого дотримується гастро-бар надзвичайно важливими є чуттєві сторони гостя, зокрема і атмосфера в закладі через яку і втілюється загальна концепція закладу.

2. Розроблення спеціальних пропозицій для великих компаній. В меню закладу досить малий вибір тих страв, які можуть доповнити напої на аперитив – це виключно закуски. Гастро-бар спеціалізується на виробництві авторських котлет по-київськи нетрадиційного формату та наповнення. Така котлета, вагою близько 200 грамів розрахована на одну людину, що є не зовсім зручним при проведенні в закладі певних мироприємств, таких як День народження або корпоратив. Доцільно розробити, як спеціальну пропозицію комплект котлет по-київськи, куди ввійдуть всі види наповнення, які наявні в основному меню.

3. Вирішення проблеми сезонності за рахунок обладнання літньої тераси. Великим недоліком функціонування гастро-бару є відсутність місця для відпочинку гостей в літню пору року, оскільки підвальне приміщення не в повній мірі задовольняє побажання відвідувачів, а це є вигідним для конкурентів.

Вартість літньої тераси коливається в межах 15 000 тис. грн. Середній чек одного гостя коливається в межах 200 – 250 грн. Отже, для окупності літнього майданчика необхідно обслужити $15\,000/200=75$ відвідувачів. В такому випадку, середній термін окупності літньої тераси в стилі лофт – близько 4 днів в літній період.

4. Розширення меню міцних алкогольних напоїв. Заклад «Ребра і Котлети» позиціонує себе як по-справжньому київський гастро-бар, що передбачає крім смачних авторських страв ведення достатньо активної барної

діяльності. Саме гастро-бару належить одна з найдовших барних стійок в Києві, а гості, що відпочивають там мають знижку в розмір 15% від суми замовлення. В меню закладу пропонуються різноманітні авторські коктейлі, проте класична коктейльна карта досить обмежена. Це саме стосується і меню напоїв міцної алкогольної групи, де наявні лише два види горілки – «Зубровка» (біла та золота) і «Фінляндія» (класична та з журавлиною); три види рому – «Angostura» (3, 5, 7 у.о та 1919), «Kraken Dark». «Appleton Estate»; два види текили – Espolon Blanco, Espolon Reposado. Серед позицій віскі та бурбону спостерігається дещо більша різноманітність. Білі та червоні вина також в наявності в достатній кількості позицій. Проте, немає жодного рожевого вина, за яке досить часто запитують відвідувачі.

5. Продаж тютюнових виробів. Така пропозиція може бути втілена через запровадження стратегії диверсифікації. Досить часто гості гастро-бару запитують про продаж тютюнових виробів в закладі, адже щодня з 16:00 години і до закриття гастро-бар пропонує можливість відпочинку в залі, який призначений для куріння кальянів та електронних сигарет. Тому такі зміни можуть принести додатковий дохід для закладу.

6. Зміна структури бізнес-ланчів. В гастро-барі «Ребра і Котлети» діє спеціальне меню бізнес-ланчів з 12:00 до 16:00 годин, проте для максимізації прибутку воно потребує певного удосконалення. Зокрема, було опитано гостей які приходять безпосередньо в обідню перерву, з метою вдосконалення меню бізне-ланчів. Отримано наступні результати (зі 100% опитаних):

Таблиця 3.4

Пропозиції для удосконалення меню бізнес-ланчів

Додати в меню салати	60%
Додати в напої чай або лимонад	3%
Можливість замовити меншу порцію свинячих ребер	25%
Встановити фіксовану ціну для	7%

одного обіду	
Урізноманітнити асортимент котлет, додати котлети меншої ваги	5%

Джерело: створено автором

Доцільно додати до даного меню можливість вибору салату, розширити вибір котлет по-київськи, а також пропонувати свинячі ребра не у фіксованому розмірі 300 грамів, а від 100 грамів на розсуд гостя, в той же час незначно підвищивши ціну на них. Таким чином, вартість одного бізнес-ланчу може підвищитися за рахунок додаткових продажів нових одиниць, можливих для замовлення, а також за рахунок збільшення цін на основні страви – ребра та котлети по-київськи нового формату.

Варто порівняти ціну одного бізнес-ланчу за діючого та удосконаленого меню при замовленні однакового набору страв. Основною умовою спеціального меню для обідів є замовлення від двох страв, а узвар або сік на вибір гостя входить в меню бізне-ланчу. Така умова буде актуальною для вдосконаленого меню також.

Таблиця 3.5

Порівняння вартості одного бізнес-ланчу за діючого та удосконаленого меню гастро-бару «Ребра і Котлети», м Київ

<i>Діюче меню</i>		
Позиція	Ціна	Максимальний чек
Суп (крем-суп грибний,цукіні або консоме куряче)	Фіксована - 31 грн	293 грн
Котлета по-київськи (4 варіанти на вибір)	Фіксована - 67 грн	
Ребра свинячі (300 гр з соусом BBQ або медово-гірчичним на вибір)	Фіксована – 165 грн	
Гарнір (гречка з беконом, рис з овочами, картопляне пюре)	Фіксована – 30 грн	
<i>З урахуванням пропозицій до діючого меню</i>		
Позиція	Ціна	Максимальний чек

Супи Суп-крем грибний Суп консоме куряче Суп-крем цукіні	35 грн 30 грн 33 грн	
Котлета по-київськи З сиром дорблю З сиром камамбер Класична Галицька	71 грн 70 грн 67 грн 69 грн	382 грн
Ребра свинячі (100 гр з соусом BBQ або медово-гірчичним на вибір)	67 грн	
Гарніри Гречка з беконом Рис з овочами Пюре картопляне	35 грн 35 грн 30 грн	
Салати Салат Овочевий Салат з куркою та беконом	33 грн 40 грн	

Отже, з урахуваннями пропозицій та підняттям цін окремих позицій на зовсім назначну величину, можна збільшити суму максимального чека, а тим самим і середнього чека на одного гостя

7. Перегляд продуктів-подарунків та акційних пропозицій, які діють у спеціальні дні. Щонеділі в гастро-барі «Ребра і Котлети» проводиться, так званий, сімейний день. Щонеділі заклад пригосає безкоштовним какао або морозивом ті сім'ї, які відвідують заклад з дітьми. Щосереді проводиться, так званий, день без телефонів, коли заклад пригосає відвідувачів, які погодилися на дану акцію безкоштовним чаєм, лимонадом або витримкою на вибір з тих, які наявні в меню.

Для мінімізації витрат в акційні дні, необхідно змінити спосіб пригосання гостей на менш затратний. Одним з таких способів може бути частування звичайним недорогим в собівартості десертом, приготованим спеціально для акційного дня.

Ще одним способом економії може бути обмеження вибору крафтових витримок та лимонадів, натомість ввести пропозицію соків. Для іменинників в закладі діє знижка в розмірі 10%. Для оптимального використання подібних

знижок варто запровадити знижку лише на фірмові стави – ребра та котлети, таким чином збільшуючи обсяг їх продажів. Для розуміння економії варто провести підрахунки.

Таблиця 3.6

Вартість спеціальних пропозицій у акційні дні в гастро-барі.

Акція	Діюча пропозиція	Собівартість одиниці	Нова пропозиція	Собівартість одиниці	Економія	Економія з розрахунку на 10 гостей
Сімейний день	Какао Морозиво	3грн 10грн	Десерт вафельний зі згущеним молоком	2 грн	1грн 7 грн	10 грн 70 грн
День без телефонів	Лимонад Чай Крафтова витримка	12 грн 5 грн 7 грн	Сік в асортименті	4 грн	8 грн 1грн 3грн	80 грн 10 грн 30 грн
Знижка в день народження (з розрахунку чека 1000 грн)	10% на все меню	100 грн	10% на ребра і котлети	Близько 50 грн	50 грн	500 грн
Всього						700 грн

Отож, виходячи з мінімальних розрахунків, запровадивши нову систему частування гостей в акційні дні за тиждень заклад має змогу мінімізувати витрати в розмірі до 1000 гривень при мінімальній завантаженості закладу. З розрахунку на місяць гастро-бар матиме економію в 4000 грн при мінімальній завантаженості. Враховуючи фактор сезонності та більшої завантаженості закладу у вихідні дні, розраховані показники можуть збільшитися в декілька разів, тобто гастро-бар зможе мінімізувати свої місячні витрати принаймі на 10 000 грн за рахунок обмеження комплементів гостям у спеціальні дні.

8. Проектування дитячої кімнати. Поява дитячої кімнати в гастро-барі «Ребра і котлети» також може повпливати на збільшення суми чеку гостя. Адже, час перебування при відвідуванні закладу сімей з малими дітьми в закладі значно менший аніж час перебування пар без дітей. Тому, таким чином, можна збільшити час перебування гостей в закладі і, таким чином,

збільшити суму чеку за рахунок замовлення більшої кількості страв та напоїв.

Проаналізувавши загальну продуктову політику гастро-бару «Ребра і Котлети» можна виділити наступні завдання з точки зору маркетингу:

- інформування відвідувачів про заклад;
- Інформування про проведення заходів;
- розширення кола відвідувачів закладу;
- залучення цільової групи відвідувачів;
- збільшення доходу з одного гостя;
- утримання гостя.

Необхідно постійно інформувати потенційних відвідувачів про різні заходи, акції, вечірки, що проводяться в гастро-барі «Ребра і Котлети». Під розширенням кола відвідувачів мається на увазі залучення тієї аудиторії, яка не зовсім властива даному закладу. У цьому ж криється серйозна небезпека, оскільки перетин різних типів відвідувачів може послужити невігідністю. Тому необхідно залучати людей з суміжних категорій, близьких за своєю моделлю поведінки. Для цього потрібно дуже уважно стежити як за ринком підприємств громадського харчування, так і за зміною переваг потенційної аудиторії.

Планувати цільову групу відвідувачів треба ще на стадії розробки концепції закладу. Концепція ж базується на маркетинговому дослідженні, в якому і вимальовується цільова група. Також на стадії розробки концепції визначаються параметри закладу, здатні залучити цільову групу, а також ті, що будуть відсікати небажану публіку. Ці речі взаємопов'язані - чітке позиціонування закладу приверне певних відвідувачів, автоматично відсікаючи інших. Комплекс заходів, пропонованих для залучення цільової групи і відсікання небажаної публіки, виглядає таким чином:

- добре спланована рекламна кампанія, в якій чітко відображений образ закладу;
- цінова категорія, в якій працює заклад;

- різноманітна кухня;
- високий рівень обслуговування;
- дизайн фасаду, вивіски, входу і інтер'єру;
- зручне розташування в центрі міста, за рахунок цього залучення гостей.

Під збільшення доходу з одного гостя мається на увазі, що відвідувач або частіше приходить в заклад, або платить більше за одне відвідування при тому ж графіку. Ідеальною є ситуація, коли виконуються обидві такі умови. Методів для цього існує досить багато і деякі з них досить складно систематизувати і описати. В цьому випадку доцільне створення відповідної атмосфери в закладі. Саме для цього гастро-бар і позиціонує себе в friendly форматі, за рахунок якого створюється потрібна атмосфера. Від цього буде залежати, чи прийде людина в заклад спеціально, або ж тільки завдяки тому, що воно розташоване поруч з будинком.

Проте, крім створення "правильної" атмосфери, можна виділити деякі перевірені методики, що дозволяють підняти показники продажів на одного відвідувача. Головним інструментом збільшення продажів на одного гостя є працівники залу – офіціанти і бармени, які завжди намагаються збільшити середній чек гостя, адже мотивовані на це.

Утримати гостя означає зробити так, щоб він перейшов з розряду випадкових в розряд постійних. Спочатку завдання вирішується досить просто. Так як заклад розрахований на певну цільову аудиторію, і за допомогою різних рекламних заходів залучається певний контингент відвідувачів. Сам по собі цей процес непростий, але ще складніше втримати тих, хто вже відвідав ресторан. Відомо, що якщо відвідувачеві в закладі комфортно, то він буде приходити регулярно, причому це відбувається само по собі. Проте, можна виділити ряд факторів, які активно сприяють повторному відвідуванню гостем певного закладу:

- кухня і якість приготування страв;
- мода на щось (напрямок кухні, музичні програми, пропоновані закладом, додаткові послуги тощо);

- ставлення обслуговуючого персоналу до гостей, адже в сфері гостинності особливо цінуються привітність і увага;
- різні методи стимулювання: програми знижок (пропозиція знижкових карт), привітання клієнта з днем народження по електронній пошті, SMS і т.п.

Одним з першочергових завдань відділу маркетингу є формування іміджу закладу. Наявність привабливого іміджу допомагає відвідувачеві сприймати заклад як відмінний від інших, побачити в ньому переваги, відсутні у конкурентів, вибрати його в якості постійного місця для відвідування. Імідж часто визначається як сукупність всіх уявлень, знань, досвіду, бажань, почуттів, пов'язаних з певним предметом. Імідж створюється і впроваджується в свідомість для досягнення певних цілей. При цьому для його формування відвідувачам необхідні постійні порівняння підприємств одне з одним.

Існує точка зору, що імідж ресторану складається з двох пересічних компонентів - із загальних функціональних переваг типу торгового підприємства (спеціалізованого, універсального і т.д.) і специфіки конкретного закладу, що належить до того чи іншого типу. Це означає, що відвідувачі здійснюють вибір підприємства як місця для відпочинку, виходячи з двох груп факторів: власних уподобань (оціночних критеріїв) і конкретних характеристик закладу.

Опираючись на дані різних маркетингових досліджень, можна з упевненістю зробити висновок про те, що у значній кількості відвідувачів підприємств ресторанного бізнесу на першому місці знаходиться атмосфера закладу, це ще можна назвати комфортністю перебування. Рівень комфортності – це показник, який використовується для опису тих чи інших видів бізнесу, наприклад, супермаркетів, а й там він досить суб'єктивний. А для закладів ресторанного господарства його практично неможливо перевести на раціональні показники. Справді, досить складно підсумувати такі показники, як дизайн, освітленість, температура, планування і багато

інших, і вивести ідеальну формулу успішного існування закладу, тому людський фактор тут виключити не можна.

Висновки до Розділу 3

Гастро-бар «Ребра і Котлети» завжди приймає до уваги потреби і побажання своїх відвідувачів. Проте, високий рівень конкуренції на ринку готельно-ресторанних послуг змушує дирекцію закладу постійно перебувати у пошуках нових цікавих ідей для поліпшення комфорту перебування відвідувачів у гастро-барі, а також для загального вдосконалення та посилення своїх позицій на ринку. Продуктова політика гастро-бару «Ребра і Котлети» ретельно продумана і орієнтована на задоволення потреб та смакових побажань відвідувачів. Адміністративний відділ закладу час від часу вносить зміни в роботу закладу для ефективної діяльності та отримання максимального прибутку. Гастро-бар «Ребра і Котлети» досить активно рекламується на багатьох медіаканалах та у соціальних мережах і стає все популярнішим.

Для максимізації прибутку продукція гастро-бару має належну якість та привабливий зовнішній вигляд. Для цього ретельно підбираються постачальники сировини, які пропонують оптимальне співвідношення якості на ціни на цю сировину. Для отримання доходів вищого рівня заклад повинен прийняти певні управлінські рішення, які стосуються виправлення недоліків у діяльності закладу. Отож, доцільними заходами для отримання більшого обсягу доходів та вдосконалення продуктової політики в гастро-барі «Ребра і Котлети» є:

1. облаштування літньої тераси для відпочинку гостей;
2. зміна структури меню бізнес-ланчів;
3. розширення меню алкогольних напоїв;

4. проведення тренінгів для персоналу по роботі в команді та по здійсненню додаткових продажів позицій в меню, зокрема тих, які не користуються популярністю;
5. запровадження політики диверсифікації;
6. перегляд діючої системи знижок;
7. запровадження нових частувань гостей в спеціальні акційні дні тижня;
8. розроблення спеціальних пропозицій для великих компаній;
9. активна участь у фестивалях вуличної їжі;
10. розроблення послуги доставки;
11. надання послуг з обслуговування виїзних заходів, проведення кейтерингу;
12. запровадження системи лояльності для постійних гостей та інше.

Аналізуючи середньорічні темпи росту гастробару «Ребра і Котлети» та його закладів-кокурентів, очевидно що гастро-бар має досить сильні конкурентоспроможні властивості і стабільно збільшуватиме показники середньорічного темпу росту в наступних роках. Серед можливостей закладу можна виділити розширення, тобто відкриття аналогічного закладу в іншій місцевості, але при умові постійного примноження своїх статків та виконання поставлених планових показників.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

У випускній кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні відомості та сформовано практичні рекомендації, що виявляється у розробленні науково-методологічних основ управління продуктовою політикою підприємств ресторанного господарства. Отримані результати в ході дослідження підтверджують актуальність обраної тематики та її важливість в діяльності будь-якого закладу ресторанного бізнесу.

1. В результаті першого розділу роботи було виявлено, що маркетингова діяльність, якої дотримується підприємство є дуже фактичним фактором успішного функціонування та приваблення потенційних відвідувачів. Економічна сутність ресторанної діяльності полягає у тому, що вона, як будь-

яка сфера послуг, має нематеріальний характер. Результатом виробничо-господарської діяльності ресторанів є не відразу «готовий продукт», а початково пропозиція послуг та сервісу. Проте для експлуатації продукту сфери послуг необхідне використання матеріального продукту (будівлі, споруди, устаткування, інвентар, сировина, товари), яка виступає основою виробництва та реалізації пропонованих послуг харчування.

Розглядаючи маркетинг у сфері готельно-ресторанних послуг, можна зробити висновок, що ця справа незначно відрізняється від інших галузей, тому всі принципи сучасного маркетингу сфери послуг можуть бути повністю застосовані в маркетингу готельно-ресторанних послуг.

2. Вся маркетингова діяльність закладів ресторанного господарства ґрунтується на основі найважливішого компоненту комплексу маркетингу – продукту. Саме виходячи з особливостей основного пропонованого до споживання продукту й формується певна стратегія збуту, рекламування та цінова політика закладу. Класичний варіант комплексу маркетингу налічує чотири складові – 4P: product, price, place, promotion. Науковці в сфері маркетингових досліджень припускають розширення цих складових до 5P, 7P і 8P. Проте, основним і ключовим компонентом завжди залишається продукт, тобто набір виробів і послуг з певними властивостями, і особливостями створення, які підприємство пропонує цільовому ринку. З точки зору маркетингу, продукт — це засіб задоволення певної потреби. Отже, продуктом є все, що може задовольнити потребу та призначено для продажу (матеріальні вироби, послуги, ідеї, технології, особистості тощо).

3. Визначення якості продукту та пошуки способів його просування на ринку є завданнями продуктової політики підприємства. Отже, продуктова політика – це маркетингова діяльність, пов'язана з плануванням та здійсненням сукупності заходів і стратегій з формування конкурентних переваг і створення таких характеристик товару, які роблять його постійно цінним для споживача та тим самим задовольняють ту або іншу його потребу, забезпечуючи відповідний прибуток закладу. Саме прибуток і є

основною метою діяльності будь-якого закладу ресторанного господарства, якої воно досягає через реалізацію особливого неповторного продукту.

4. Було проаналізовано економічну діяльність гастро-бару «Ребра і Котлети» та прораховано динаміку прибутку закладу за останні два роки та встановлено, що підприємство має конкурентноспроможні позиції на ринку з можливостями поступового зростання чистого прибутку

5. Доведено, що для успішного ведення ресторанного бізнесу заклади повинні добре вивчати ринок та велику увагу приділяти формуванню продуктової політики. Гастро-бар «Ребра і Котлети» спеціалізується на стравах з м'яса, проте серед асортименту пропонуванних страв у меню наявні не лише фірмові страви, але й інші позиції за авторськими рецептурами. Заклад має ряд фірм-постачальників сировини, з якими співпрацює для задоволення потреб гостя і, тим самим, підвищення своєї частки на ринку ресторанних послуг в м. Київ.

6. Досліджено чинники та фактори впливу на економічну діяльність та ведення продуктової політики гастро-бару «Ребра і Котлети». Згідно SWOT-аналізу заклад має багато сильних сторін та можливостей для розвитку. Проте, наявні також проблеми, які потребують першочергового вирішення та загрози, насамперед, конкуренція на ринку ресторанних послуг в місцерозташуванні гастро-бару «Ребра і Котлети»

7. В ході проведення досліджень було виявлено, що для успішного функціонування підприємства ресторанного господарства повинні притримуватися стратегічного плану дій, але, разом з тим постійно удосконалюватися і розробляти нові стратегії діяльності. Стратегія диверсифікації – це маркетингова стратегія, яка дозволяє компанії визначити і розвинути додаткові напрямки бізнесу, що відрізняються від поточних вироблених товарів і послуг. В умовах зростаючої конкуренції стратегія диверсифікації виробництва стає відмінним інструментом для управління ризиками; дозволяє уникнути зайвого фокусування зусиль на одному напрямку роботи компанії. При правильній реалізації стратегія

диверсифікації допомагає зберегти працездатність і прибуток компанії в період економічного спаду, стагнації або різкої зміни принципів роботи галузі

8. Найважливішою оцінкою діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу є отримання максимального прибутку за рахунок реалізації максимальної кількості продукції з мінімальними витратами. Гастро-бару «Ребра і Котлети» необхідно переглянути та певним чином скоротити витрати, які не позначаються на загальній діяльності закладу.

9. Розроблено комплекс заходів для удосконалення діяльності гастро-бару «Ребра і Котлети». Розраховано економічну вигоду від впровадження пропозицій, а також взято до уваги нематеріальні пропозиції для підтримання та вдосконалення загальної атмосфери гастро-бару. Як показують прогнозні розрахунки, аклад має можливість виходу на нові ринки збуту власної продукції та нарощення прибутку кожного наступного року в порівнянні з попереднім, а також може втримувати конкурентоспроможні позиції на ринку, щорічно збільшуючи ринкову частку в порівнянні з конкурентами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) підручник./ М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич – К.: «Центр учбової літератури», 2013.-304 с.
2. Могилова А. Ю. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі // А. Ю. Могилова, В. О. Бодашко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2016. - Вип. 17. - С. 72-75.
3. Тимошенко З. І., Маркетинг готельно-ресторанного бізнесу / З. І. Тимошенко, Г. В. Мунін, В. П. Дишлевий . - К.: Вид-во Європ. ун-ту. 2007. - 246 с.

4. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій [Текст] / С. М. Ілляшенко // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2010. – № 12 (114). – С. 111-119.
5. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика [Текст] [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. А. Окландер, О. П. Чукурна. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 238 с.
6. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення. Навчальний посібник / О. Є. Мазур– К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 480 с.
7. Лозинський В. Т., Міщук І. П. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики // Логістика : [збіник наукових праць] / відповідальний редактор Є. В. Крикавський. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. - 780 с
8. Лук'янець, Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : Навч.-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Т. І. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 2002. – 272с.
9. Григорчук Т.В. Маркетинг. Частина 2: Навч. посіб. для дистанційного навчання. / Т. В. Григорчук.- К.: Університет “Україна”, 2007. – 325 с.
10. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства [Текст] : Навч. посібник для студентів вищих закладів освіти / Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2003. – 427с.
11. Белявцев М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств / М. Белявцев М. Беспята. // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 1. – С. 24–26.
12. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2016.
13. Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів: навч. посібник [Текст] / В. А. Карпов. – Одеса : ОНЕУ, 2014. – 243 с.

14. Балацький, Є. О. Маркетинг [Текст] : навчальний посібник / Є. О. Балацький, А. Ф. Бондаренко; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.
15. Богуславський Є.І. Оцінка економічної доцільності диверсифікації на підприємстві / Є.І. Богуславський, О.В. Петрук // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2010. - № 2. - С. 143-147.
16. Белявцев, М. І., Воробйов В. М., Кузнецов В. Г. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. заклад. / за ред. М. І. Белявцева, В. Н. Воробйова;. – К. : Донецький нац. ун-т., 2006. – 407 с.
17. Мороз, Л. А. Маркетинг [Текст] : Підручник для студентів вищих навч. закладів / Л. А. Мороз, Н. І. Чухрай ; За ред. Л.А.Мороз. – 2-ге вид., оновл. – Л. : Інтеллект-Захід, 2002. – 244с.
18. Кирилич, Т. Ю. Диверсифікація маркетингової діяльності малих підприємств [Текст] [Текст] : автореферат дис. канд. екон. наук / Кирилич Т. Ю. ; 08.00.04 - економіка та упр. підприємствами (за видами екон. діяльн.). – Львів : НУ "Львів. політехніка", 2015. – 25 с.
19. Козак, Ю. Г. Міжнародна економіка [Текст] : навч. посіб. / Ю. Г. Козак, Д. Г. Лук'яненко, Ю. В. Макогон та ін. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 672 с.
20. Радука Н. В. Діагностика диверсифікаційних процесів на підприємстві / Н. В. Радука, Л. А. Петренко // Стратегія економічного розвитку України: зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ "Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Український Союз промисловців і підприємців, Ін-т світової екон. і міжнар. відносин НАНУ; голов. ред. А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2011. – № 29. – С. 214-221.
21. Редченко, К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст] [Текст] : Навч.посібник для студентів вищих закладів освіти / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доп. – Л. : Новий світ-2000;Альтаір-2002, 2003. – 272с.

22. Мазаракі, А. А., Шаповал С. Л., Мельниченко С. В. та ін. HoReCa: навч. Посіб.для студ. вищ. навч.закл.: у 3-х т. т.2: Ресторани / за ред. А. А. Мазаракі; авт.: А. А Мазаракі, С. Л. Шаповал, С. В. Мельниченко та ін.-Київ: КНТЕУ, 2017.-311 с.
23. Полторак, В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / В. А. Полторак, І. В. Тараненко, О. Ю. Красовська. – К: Центр навчальної літератури. – 2013. – 417 с.
24. Гарасим, М. П. Необхідність інформаційних систем і технологій в управлінні підприємством [Текст] / М. П. Гарасим, Л. Я. Сайко. // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія „Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку”. – 2012 . – № 722
25. Карягін, Ю. О. Маркетинг турпродукту [Текст] [Текст] : підручник для студ. вищ. навч. закл. / Ю. О. Карягін, З. І. Тимошенко, Т. О. Демура, Г. Б. Мунін ; за ред. Г. Б. Муніна, О. О. Гази. – Київ : Кондор, 2009. – 394с.
26. Уразов, А. У. Основи економічної теорії [Текст] [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / А. У. Уразов, П. В. Маслак, В. Саух І. – Київ : МАУП, 2005. – 328с. – Бібліогр.: с.318-319.
27. Бойко, М. Г. методологічний базис сегментації споживачів туристичних підприємств / М. Г. Бойко // інвестиції: практика та досвід. – К: КНТЕУ, 2013. -№1. – С. 20-24.
28. Майовець Є. Й. Маркетингові комунікації: навч. посіб. / Є. Й. Майовець, О. В. Кузик; Львів. Нац. Ун-т ім. івана Франка. – Л: ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. – 191 с.
29. Антипцева О. Ю. Управління маркетингом: навч. посіб. / О. Ю. Антипцева Харків: УПА, 2008. – 90 с.
30. Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2013. - №754. - Стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти.

31. Антоненко, І. Я. Круїзний туризм в Україні: тенденції та перспективи розвитку [Текст] / І. Я. Антоненко // Економіст. – Київ, 2016. – № 3. – С. 3-8.
32. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник/ О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. - К.: "Хай-Тек Прес", 2010.
33. Окунева, О. В. Внутрішній маркетинг підприємства [Текст] [Текст] : автореферат дис. ...канд. екон. наук / Окунева О. В. ; 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Київ : ДВНЗ КНЕУ ім.В.Гетьмана, 2012. – 20 с.
34. Латишева О. В. Етапи становлення та історичні передумови формування екологічного маркетингу / О.В. Латишева // науковий журнал/ Кримський науковий центр Національної академії наук України (Сімферополь), Міжвузовський центр "Крим" (Сімферополь). – Сімферополь: Міжвузовський центр "Крим". – 2007. - № 99
35. Белова Т. Г. Потенціал сучасних видів маркетингу та його розвиток / Т. Г. Белова, О. Ф. Крайнюченко // Формування ринкових відносин в Україні. - 2016. - № 2. - С. 78-82.
36. Ортинська, В. В. Маркетингові дослідження [Текст] [Текст] : підручник / В. В. Ортинська, О. М. Мельникович. – 2-ге вид., допов. – Київ : КНТЕУ, 2015. – 435 с.
37. Павленко, А. Ф. Маркетинг [Текст] : Навч.-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / А. Ф. Павленко, А. В. Войчак. – 2-ге вид., доп. і випр. – К. : КТЕУ, 2001. – 106с.
38. Луцій О. П. Споживчі оцінки ринку продуктів харчування в Україні [Текст] / О. П. Луцій, Н. В. Васюткіна // Маркетинг в Україні. – 2003. – №2. – С.25-29.
39. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів [Текст] [Текст] / Ф. Котлер, К. Ф. Фокс ; [пер. з англ]. – перше укр. вид. – Київ : УАМ, Хімджест, 2011. – 580 с.

40. Баланова Л. В., Бриндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Навч. посіб. / Л. В.Балабанова, О. А. Бриндіна. – К: Професіонал, 2006.-336с.
41. Мацеха Д. С. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму [Текст] / Д.С. Мацеха, С. А. Бурій / Вісник Хмельницького національного університету. 2014.- №5.- Т.2. – С.43-47.
42. Жнякін Б. О. Економіка підприємства: навч. посіб. для вузів / Б. О. Жнякін, В. В. Краснова. – Донецьк: Альфапрес, 2005. – 160 с.
43. Мельниченко С. В. Маркетингова політика в готельному бізнесі: монографія / С. В. Мельниченко, А. В. Магалецький. – Київ: КНТЕУ, 2011. - 344
44. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі [Текст] [Текст] : Навч. посібник для студентів вищих закладів освіти / К. І. Редченко. – 2-ге вид., доп. – Л. : Новий світ-2000;Альтаір-2002, 2003. – 272с.
45. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг– Професійне видання, 12-е видання. // М.: Вільямс. – 2008 г. – 1072 с.
46. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. / 4-те вид. перероб. та доп./ О.П. Гребельник – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 452 с.
47. Кардаш В. Я. Маркетингова товарна політика [Текст] : Підручник для студентів вищих навч.закладів / В. Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2001. – 240с.
48. Канцідал Т. В., Вплив маркетингового середовища на асортиментну політику підприємства. / Т. В. Канцідал О. В Комаровська Економіка і регіон. 2013. № 2(39). Полтавський національний технічний університет імені Ю. Кондратюка - 2013. - 52-57 с.
49. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства / В. П. Ніколаєнко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №6. – С. 180-191.

50. Кузьминчук Н. В. Формування асортиментної політики виробничого підприємства / Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, І. Ю. Тарасенко // Вісник НТУ «ХП». 2014. № 66 (1108) – С. 76–83..
51. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування [Текст]: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В. Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. -Суми: СумДУ, 2013.-446 с.
52. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – М.: Економіка, 1989
53. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратеги: учебник для вузов / А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд; пер. с англ. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
54. Гордієнко П. Л. Стратегічний аналіз [Текст]: навч. посіб. / П. Л. Гордієнко, Л. Г. Дідковська, Н. В. Яшкіна. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Алерта, 2008.
55. Мельник І. М., Бабійчук Р. І. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції // "Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг" - Львів: Растр-7, 2017. - 368 с. - С.304-307.
56. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. та аспірантів / І. Д. Фаріон. – Тернопіль, 2009. – 635 с
57. Баскакова М. Ю. Управління вибором стратегії просування нової продукції на ринок /М. Ю. Баскакова//Проблеми науки.–2013. – №1. – С. 8–16.
58. Богачевська К. В. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії [Текст] / К. В. Богачевська // Вісник Криворізького національного університету. – 2014. – № 33. – С. 261 – 263.
59. Перегуда Є. Ф. Теоретичні основи диверсифікації виробництва [Текст] / Є. Ф. Перегуда // Наук. вісн. нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. – 2014. – № 177. – Ч. 4. – С. 65–70.

60. Гудзь О. Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства [Текст] / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – №1 (11). – С. 14 – 22.
61. Дереза В. М. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: монографія / В. М. Дереза. – М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т – Д.: НГУ, 2010. – 125 с.
62. Горбась І. М. Вплив глобалізації на розвиток диверсифікаційних процесів у країнах з транзитивною економікою / І.М. Горбась // Вісник Київського національного університету ім. Т.Г. Шевченка. Серія «Економіка». – 2007.- №98.- С.26-29..
63. Грещак М. Г. Управління витратами: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / М. Г. Грещак, О. С. Коцюба. – М-во освіти і науки України, КНЕУ – К. : КНЕУ, 2002. – 131 с.
64. Петровивич Й. М. Економіка підприємства: підручник. / Й. М. Петровивич. – Львів : "Магнолія плюс", 2004. – 680 с.
65. Селіверстова Л. С. Стратегічне управління політикою підприємств / Л. С. Селіверстова//Актуальні проблеми економіки.– 2014.– №11. – С. 166– 172.
66. Махамат С. В. Економіка. Профільний рівень [Текст]: розробки уроків /С. В. Махамат, М. Є. Антонесьян, Г. І. Константинова. - Харків : Видавництво "Ранок", 2010. – 464 с.
67. Базилевич В. Конкуренція як економічна категорія та конкурентні відносини / В. Базилевич, О. Колчигін // Вісник КДТЕУ. - 2011. - № 1. - С. 36.
68. Мамалига С. В. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу / С. В. Мамалига // Збірник наукових праць ВНАУ.– 2012.– №4 (70) .– Т. 2 – С. 144-149.
69. Колісник С. М. Готельний і ресторанний бізнес: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання. / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2018. – ч. 3. – 314 с.