

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНИЙ КВАЛІФІКАЦІЙНИЙ ПРОЕКТ

на тему:

«ПРОДУКТОВІ СТРАТЕГІЇ РЕСТОРАНУ

«ЛЮДИ.CASUALFOOD», М.КИЇВ

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

підпис студента

Гаркавої Анастасії
Володимирівни

Науковий керівник
к.е.н., ст. викл.

підпис керівника

Ткачук Тетяна
Михайлівна

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

підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ.....	10
1.1. Генезис продуктових стратегій в контексті сучасної парадигми управління у сфері ресторанного господарства.....	10
1.2. Класифікація та інструментарій вибору стратегій розвитку підприємства у ресторанному бізнесі.....	19
1.3. Методичне оцінювання продуктових стратегій підприємств ресторанного господарства.....	33
Висновки до розділу 1.....	42
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ РЕСТОРАНУ «ЛЮДИ.CASUALFOOD», М. КИЇВ.....	44
2.1. Моніторинг діяльності підприємства ресторанного бізнесу.....	44
2.2. Оцінка продуктового портфелю ресторану.....	54
2.3. Визначення впливу чинників на формування та розвиток продуктових стратегій підприємства у сфері ресторанного господарства.....	63
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ РЕСТОРАНУ «ЛЮДИ.CASUALFOOD», М. КИЇВ.....	72
3.1. Формування інноваційного продуктового портфелю ресторану.....	72
3.2. Обґрунтування програми заходів з реалізації продуктових стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу.....	79
3.3. Конкурентоспроможні засади реалізації продуктової політики ресторану.....	85
Висновки до розділу 3.....	94
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	95
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	98

ВСТУП

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

Розвиток підприємств ресторанного бізнесу під впливом факторів економічної кризи та жорстка конкуренція між учасниками ринку вимагає постійного вдосконалення методів управління асортиментом продукції та послуг. Формування маркетингової продуктової стратегії – це один з інструментів підтримки конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства. Саме продукція ресторану є його візитною карткою, яка дозволяє позиціонувати його серед інших. Формування продуктової стратегії передбачає забезпечення підприємства необхідним обсягом інформації про конкурентів, потреби споживачів тощо. Отже, досить важливе значення у діяльності підприємства мають інформаційні ресурси і комунікації, їх формування та використання для прийняття управлінських рішень, зокрема щодо формування продуктової стратегії.

Аналіз останніх наукових публікацій дозволив зробити висновок щодо актуальності досліджень формування продуктивних стратегій підприємств ресторанного господарства в Україні та світі. Вивченню зазначеного питання присвячено праці провідних зарубіжних та українських вчених, таких як Мазаракі А.А., Шаповал С.Л., Мельниченко С.В., А.А. Мазаракі, І.Ю., Антонюк І.О., П'ятницька Н.О., П'ятницька Г.Т., Аветисова А.О., Виноградської А.М., Ганзи І., Грабовенської С.П., Комеліної О.В., Гаманко Р.С. [5], Котлера Ф.,

Вонги В., Сондерса Дж., Армстронга Г., Крахмальова Н. А., Ониськова В. О., П'ятницької Г.Т., Пана Л. В., Абрамовича О.К., Питуляка Н.С., Примака Т. О., Спільника І.В., Чорненської Н. В. та ін.

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

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

- визначити генезис продуктових стратегій в контексті сучасної парадигми управління у сфері ресторанного господарства;
- розглянути класифікацію та інструментарій вибору стратегій розвитку підприємства у ресторанному бізнесі;
- дослідити методичне оцінювання продуктових стратегій підприємств ресторанного господарства;
- здійснити моніторинг діяльності підприємства ресторанного бізнесу;
- провести оцінку продуктового портфелю ресторану;
- навести визначення впливу чинників на формування та розвиток продуктових стратегій підприємства у сфері ресторанного господарства ;
- обґрунтувати формування інноваційного продуктового портфелю ресторану;
- навести обґрунтування програми заходів з реалізації продуктових стратегій суб'єкта ресторанного бізнесу;
- охарактеризувати конкурентоспроможні засади реалізації продуктової політики ресторану.

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

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації продуктової стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

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

Практичне значення проведеного дослідження полягає у тому, що отримані результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD», м. Київ.

Практична цінність роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізму продуктових стратегій підприємства ресторанного бізнесу.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Особливості формування продуктової стратегії на підприємстві ресторанного господарства» у збірнику наукових праць Вісник КНТЕУ, 2018. – с. 34-39 (додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 115 сторінок, з яких основний текст викладено на 103 сторінках. Список використаних джерел налічує 65 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ У РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

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

Ринкова економіка формує нові вимоги до підприємства, що обумовлюється не тільки наявністю конкуренції та високими вимогами до якості товарів, але й необхідністю гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації, яка не завжди сприяє процвітанню підприємства. Успіх підприємства залежить від здатності передбачати та змінювати структуру виробництва і управління, розробляти та впроваджувати у виробництво нові види продукції, правильно планувати обсяги виробництва різних товарів, інвестиції та прибутки, щоб досягти найбільшого ефекту і забезпечити існування підприємства в довгостроковій перспективі.

Стабільний довготривалий розвиток підприємства можливий лише за умови визначення чітких довгострокових цілей і розробки конкретних шляхів їх досягнення. Однієї і тієї ж цілі можна досягнути різними методами та засобами. У зв'язку з цим виникає питання: як намічена ціль може бути практично реалізована, та в який спосіб? Намагаючись надати відповідь на ці питання, кожне підприємство повинно розробляти різні види стратегій.

На думку вчених, які займалися дослідженнями в цій сфері, таких як Дж. Порас, стратегія — це раціональне прийняття рішень, в результаті яких ресурси компанії протиставляються можливостям, запропонованим умовами конкуренції [64]. Інші, такі як М. Портер [41], стверджують, що зовнішнє середовище має значний вплив на процес формування стратегії в компаніях. З іншого боку, прибічники думки про важливість ресурсів стверджують, що не оточення, а ресурси компанії є основою формування стратегії фірми.

Незважаючи на згадані розбіжності, всі концепції об'єднує одна спільна мета — оптимізація діяльності компанії по відношенню до інших в одному і тому ж конкурентному середовищі. Однак, цього досягти складно з огляду на те, що рівень конкуренції на різних ринках продовжує зростати.

Зростає усвідомлення того, що у високо динамічних конкурентних середовищах традиційний підхід до розробки стратегії часто не дає бажаних результатів, і компанії повинні орієнтуватись на більш динамічні концепції, так як основні умови змінюються раніше, ніж сформульовані стратегії досягають цілковитого втілення. Слово "стратегія" походить від давньогрецьких слів "stratos" - "армія" та "agos" - "я керую". Відповідно, поняття "стратегія" первинно тлумачилося як мистецтво або наука ведення воєнних дій. Свідченням цього є давньокитайський трактат про військове мистецтво "Сунь-Цзи", датований п'ятим століттям до нашої ери [17]. На початку 60-х рр. XX ст. дане поняття почало вживатись у сфері управління.

Історичний розвиток основних підходів науковців до визначення поняття "стратегія" з позицій менеджменту представлений у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Аналіз підходів до визначення поняття «стратегія підприємства»

Автор	Визначення поняття "стратегія"	Інструменти реалізації
Порас Дж. [64, с. 21]	Визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей	Адаптація курсів дій та розміщення ресурсів
Антонова В. А. [1, с. 165].	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії, можливостей та загрози від зовнішнього середовища. Призначено для оптимізації довгострокової норми прибутку	Вибір напрямку майбутнього зростання, визначення можливостей та ресурсів компанії. можливостей та загрози від зовнішнього середовища
Бугас Н. В. [5].	Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складових; ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень. підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами	Ідентифікація складових: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень

Продовження табл. 1.1

Стрікланд А., Томпсон А. [50, с. 11]	План управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей.	-
Портер М. [65, с. 511]	Наступальні чи оборонні дії, спрямовані на створення стійкого становища в галузі, з метою успішного подолання п'яти чинників конкуренції і, отже, гарантування максимальної віддачі від капіталовкладень фірми.	Успішне подолання п'яти чинників конкуренції
Хрущ Н.А. [54, с. 196]	Детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей.	-
Чухрай Н. І. [57, с. 261]	Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії.	Координація та розподіл ресурсів компанії
Дойль П.С. [12, с. 36]	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.	Розміщення ресурсів підприємства
П'ятницька Г.Т [47, с. 39]	Система установок і заходів, спрямованих на довготермінове зміцнення конкурентної позиції підприємства в межах встановленої місії.	-
Парасій-Вергуненко І.М. [43, с. 88]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації, що відноситься до сфери, засобів і (форм її діяльності, системи взаємовідносин всередині організації, а також її позиції у навколишньому середовищі, що веде організацію до її цілей.	Засоби і форми діяльності, система взаємовідносин всередині організації, а також її позиція у навколишньому середовищі
Наливайко А. [36, с. 7]	Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління з досягнення ним стратегічних цілей	-
Бойко М.Г., Охріменко А.Г., Расулова А.М. [38, с. 122].	Довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, які вона визначає для себе, керуючись власними міркуваннями у межах своєї політики	-
Михальчик С.О. [35, с. 231]	Встановлений та переглядуваний набір напрямків діяльності (мети та способів її досягнення) для забезпечення поновлюваної відмітності та прибутковості.	-
Куденко Н.В. [26, с. 11]	Координуючий, об'єднуючий фактор між цілями та ресурсами фірми.	Координація ресурсів
Портер Майкл Е. [41, с. 12]	Програма дій, що визначає розвиток фірми, і відповідне управління, а також досягнення поставлених цілей. визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища.	Оцінювання потенційних можливостей підприємства і прогнозування розвитку зовнішнього середовища

Продовження табл. 1.1

Грабовенська С.П. [9, с. 366]	Якісно визначена, узагальнена модель довгострокових дій організації, що необхідно здійснити для досягнення поставлених цілей за допомогою розподілу і координації своїх ресурсів.	Розподіл і координація ресурсів організації
Журавльова С.М. [16, с. 33]	Формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення	Вибір найбільш ефективних шляхів досягнення цілей
Белошарка В.А., Загорний Г.В [2, с. 84]	Довгостроковий якісно визначений напрямок розвитку організації	-

Джерело: систематизовано автором на основі [2, 9, 16, 41, 26, 38, 36, 43, 47, 12, 64, 1, 5].

Аналізуючи наведені визначення сутності поняття "стратегія", в їх структурі можна визначити наступні елементи:

- 1) базове поняття або дія;
- 2) інструменти реалізації стратегії;
- 3) результат реалізації.

Отже, на основі проведеного аналізу поняття "стратегія підприємства" її можна визначити як довгостроковий план, що містить управлінські рішення щодо вибору цілей та напрямків діяльності і моделі дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства для забезпечення його розвитку

Під інструментами реалізації стратегії більшість авторів розуміють вибір напрямків та адаптацію курсів дій щодо розміщення, розподілу та координації ресурсів підприємства, враховуючи позиції у навколишньому середовищі. Варто зазначити, що у ряді визначень, зокрема, М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоурі, Н.В. Шеховцевої, Т.І. Ткаченко, З.Е. Шершньової та С.В. Оборської, А. Наливайка, В.А. Белошарки та Г.В. Загорного, даний структурний елемент відсутній.

Щодо третього елементу структури визначення поняття "стратегія", як результату реалізації, формулювання авторів розділились на три групи. Перша група авторів, зокрема, А.Д. Чандлер, А. Стрікленд, А. Томпсон, М. Мескон, М.

Альберт, Ф. Хедоурі, О.С. Віханський, Р.А. Фатхутдінов, В. Колпаков, Н.В. Куденко, В.А. Васильченко, Т.І. Ткаченко, І.А. Бланк, - визначають його як досягнення цілей. Представники другої групи авторів, такі як І. Ансофф, М. Портер, П.С. Дойль, Н.В. Шеховцева, А. Наливайко, визначають результат реалізації стратегії як оптимізацію довгострокової норми прибутку, зміцнення позицій підприємства, задоволення потреб клієнтів, максимальну віддачу від капіталовкладень або зміцнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках. Третя група авторів, зокрема, З.Е. Шершньова, С.В. Оборська, В.Ф. Оберемчук, В.А. Белошапка, Г.В. Загорний формулюють результат реалізації стратегії як розвиток організації. На нашу думку, саме цей підхід до визначення результату реалізації стратегії варто вважати найбільш змістовним, оскільки досягнення цілей можна розглядати як процес розвитку підприємства, а результати реалізації стратегії, окреслені другою групою авторів, можна вважати окремими характеристиками цього процесу. Таким чином, можна зробити висновок, що будь-яка стратегія підприємства орієнтована на забезпечення його розвитку.

Теорія і практика підприємницької діяльності виділяють три види базових економічних стратегій - це виживання, стабілізація та розвиток. Кожна з цих стратегій визначається рівнем досягнутої (запланованої) рентабельності та життєвим циклом товарів (послуг).

Стратегія виживання характерна для підприємств, які знаходяться в кризовому стані через збитковість. Для виходу зі стану збитковості стратегія виживання в порядку захисту повинна передбачити заходи, спрямовані на одержання прибутку в найкоротший термін. При цьому вирішуються такі завдання: що запропонувати ринкові туристичних послуг, а від чого відмовитись, які функціональні стратегії використовувати для переходу до рентабельної діяльності. Тому при розробці економічної стратегії, спрямованої на вихід підприємства із кризового стану, необхідно провести таку роботу:

- переглянути маркетингову політику як основу пошуків додаткових можливостей збільшення обсягів реалізації товарів і послуг;
- організувати діяльність на засадах логістики;
- створити умови жорсткої економії витрат;
- удосконалити методи управління і провести, при необхідності, радикальні кадрові зміни;
- визначити критичні для підприємства обсяги комплектування і реалізації турпродукту та надання окремих послуг.

Стратегія стабілізації є наступально-захисною. Вона використовується в умовах коливання прибутковості підприємства від збитковості до рентабельності і навпаки. Для здійснення стратегії стабілізації необхідно:

- ощадливо використовувати ресурси, щоб швидше стабілізувати рентабельність як мінімум на досягнутому рівні;
- домогтися позитивних зрушень в реалізації турпродукту та розширенні ринків збуту з орієнтацією на швидке пожвавлення діяльності;
- обґрунтувати програму фінансової стабілізації підприємства шляхом вишукування ефективних внутрішніх і зовнішніх джерел інвестування інноваційної діяльності.

Стратегія розвитку (росту) найбільш приваблива як для самого підприємця, так і для його інвесторів. Вона є наступальною і передбачає сукупність окремих стадій та адекватних їм проміжних стратегій загального життєвого циклу росту, а саме - початкову стратегію, стратегію проникнення і розширення ринку, стратегію прискореного росту і, нарешті, стратегію переходу до нового витка розвитку, який знову має початок і всі наступні стадії (стратегії).

Портер М. [41], Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.[32], Михальчик С.О. [35], у своїх працях також виділяють інші критерії класифікації стратегій підприємства. Вони відзначають, що стратегія підприємства має кілька рівнів

декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто, стратегія підприємства має ієрархічну будову.

Пропонуємо розглянути процес розвитку поняття «продуктова стратегія» різними науковцями у сфері стратегічного менеджменту (табл. 1.2)

Таблиця 1.2

Визначення поняття «продуктова стратегія» різними науковцями у сфері стратегічного менеджменту

Автор	Визначення поняття " продуктова стратегія"
Бойко М.Г., Охріменко А.Г., Расулова А.М. [38, с. 122].	план дій з втілення задуму ціноутворення, просування і реалізації ідей, товарів і послуг за допомогою обміну, який задовольняє цілі окремих осіб і організацій.
Михальчик С.О. [35, с. 231]	напрямки оптимізації товарної номенклатури та визначення асортименту товарів, найбільш пріоритетним для успішної роботи на ринку і забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому
Куденко Н.В. [26, с. 11]	план завоювання нових покупців шляхом розширення сфери застосування існуючих товарів і диверсифікації сфер діяльності
Портер Майкл Е. [41, с. 12]	план дій підприємства з оптимізації структури пропонованих товарів взагалі, в тому числі і з точки зору їх належності до різних стадій життєвого циклу
Хрущ Н.А. [54, с. 196]	комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.
Чухрай Н. І.. [57, с. 261]	комплекс заходів щодо створення та існування на ринку нового товару (поділяється на два етапи: етап розробки та етап життєвого циклу)
Дойль П.С. [12, с. 36]	план заходів з впровадження зусиль в модифікації одного або декількох елементів товарної політики (вона може бути здійснена на всіх етапах життєвого циклу товару)

Джерело: систематизовано автором на основі [38, 35, 26, 41, 57, 12].

Як свідчать підходи до визначення продуктової стратегії, які наведено у таблиці 1.2, її поняття може бути узагальнене наступним чином: план стратегічних заходів з розвитку продуктової (товари або послуги) пропозиції підприємства на принципах маркетингу у довгостроковій перспективі.

Розглянемо особливості продуктивних стратегій підприємств ресторанного господарства.

Підприємства ресторанного господарства мають ряд особливостей галузевого, організаційно-економічного та соціального характеру. Галузеві особливості полягають в тому, що в процесі своєї діяльності заклади ресторанного господарства виконують одночасно три взаємопов'язані і взаємозалежні функції:

- виробництво продукції;
- надання супутніх послуг;
- організація її споживання.

Наявність перелічених функцій виділяє ресторанне господарство в окрему галузь, тому що більшість підприємств інших сфер економічної діяльності обмежуються виконанням лише однієї, максимум двох функцій. Наприклад, заклади швидкого харчування здійснюють функцію виробництва, підприємства торгівлі - реалізацію продукції та інше.

До особливостей формування продуктових стратегій у сфері ресторанного бізнесу належать [53]:

- виробництво продукції, яка має обмежений термін реалізації, що зумовлює випуск страв невеликими партіями відповідно до графіка погодинної реалізації;
- необхідність суворого дотримання робітниками підприємств санітарно-гігієнічних вимог;
- нерівномірне завантаження виробництва і залів у окремі години роботи підприємства;
- забезпечення належного контролю за якістю сировини, процесами приготування та реалізації готових страв;
- вплив сезонних факторів на асортимент продукції, що виготовляється;
- продукція, що виготовляється, має обмежені терміни реалізації;

- асортимент продукції, що випускається підприємствами ресторанного господарства, дуже різноманітний, для його приготування використовуються різні види сировини.

Різноманітність продукції, що випускається, дозволяє більш повно задовольняти попит споживачів, проте ускладнює організацію виробництва. Багато видів сировини потребують особливих умов збереження, різних приміщень для механічної кулінарної обробки.

До особливостей соціального характеру процесу формування продуктової стратегії можна віднести [47]:

- залежність режиму роботи підприємств ресторанного господарства від режиму роботи промислових підприємств, навчальних закладів, організацій, які ними обслуговуються;

- значні зміни попиту на кулінарну продукцію залежно від часу доби, днів тижня, пори року;

- залежність асортименту продукції від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання, відпочинку;

- рівень доходів населення й цін на кулінарну продукцію та послуги підприємств;

- залежність типу, потужності й місцезнаходження підприємств ресторанного господарства від компактності (густоти) населених пунктів, наявності інших підприємств ресторанного господарства та продуктових магазинів;

- різноманітність виробів залежить від характеру попиту й особливостей контингенту, що обслуговується, його професійного, вікового, національного складу, умов праці, навчання й інших чинників.

Зазначені вище особливості роботи закладів ресторанного господарства враховуються при раціональному розміщенні мережі підприємств, виборі їхніх типів, визначенню режиму роботи й упорядкуванню меню.

Отже, обґрунтування та реалізація продуктової стратегії підприємства ресторанного господарства охоплює організацію стратегічного передбачення, яке вимагає систематичного удосконалення методів розробки нових та ефективного коригування діючих стратегій, що потребує підвищення професіоналізму як розробників, так і виконавців стратегічних рішень. Формування продуктових стратегій на підприємствах ресторанного бізнесу має свою специфіку, обумовлену його характерними рисами, такими як специфіка виробництва і споживання продукції, формування кадрових ресурсів, необхідність надання ряду додаткових послуг та сервісів. Особливості роботи закладів ресторанного господарства враховуються у процесі формування їх продуктових стратегій. Також процес формування продуктової стратегії підприємства ресторанного бізнесу передбачає врахування життєвого циклу розвитку підприємства.

1.2. Класифікація та інструментарій вибору стратегій розвитку підприємства у ресторанному бізнесі

Підприємства ресторанного господарства, у процесі формування та вибору продуктових стратегій, керуються рядом стратегічних підходів, які застосовуються як окремо, так і в поєднанні (рис. 1.1).

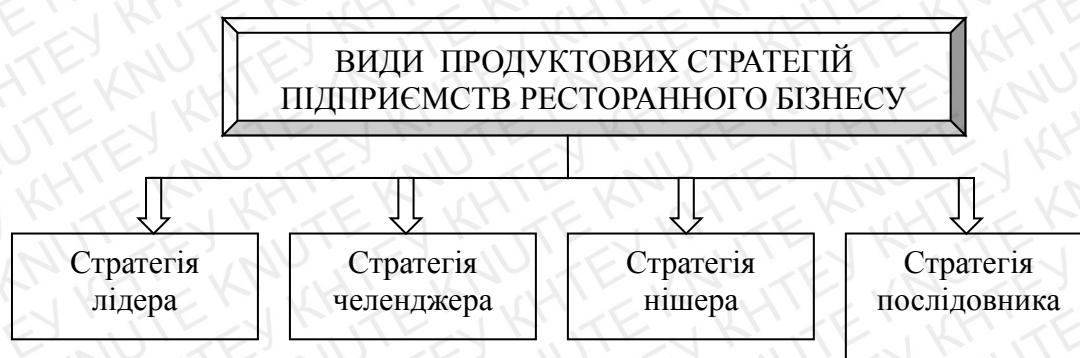


Рис. 1.1. Види продуктивних стратегій підприємств ресторанного бізнесу

Джерело: систематизовано автором на основі [47, с. 36-37].

Стратегія лідера, тобто стратегія підприємства ресторанного бізнесу, яке займає найбільшу ринкову частку на певному ринку збуту. Утримати лідерство на ринку підприємство може, діючи в трьох напрямках, які й визначають сутність маркетингових стратегій лідера [47, с. 36-37]:

- стратегія розширення місткості ринку - може бути реалізована через збільшення обсягів споживання продукції, яке є варіантом стратегії глибокого проникнення на ринок та через пошук нових потреб або нових споживачів;
- стратегія захисту позиції - має на меті захистити частку ринку підприємства ресторанного бізнесу. При цьому можуть використовуватися різні форми інноваційних стратегій, технологічного лідерства, які мають на меті позиційний захист;
- стратегія підвищення ринкової частки за наявності місткості ринку - по суті, є стратегією наступу і може бути реалізована через підвищення якості товару, виведення на ринок нових товарів, розширення асортименту, активізацію рекламної діяльності і стимулювання збуту, зниження витрат.

Дана стратегія найбільш характерна для лідерів ресторанної галузі України, особливо у сегменті фаст-фуд (МакДональдс, мережа «Козирна карта», тощо).

Стратегія челенджера - стратегія, що припускає різні варіанти стратегії наступу [47, с. 38]:

- стратегія фронтального наступу передбачає використання проти конкурента тих самих засобів, які використовує лідер. При цьому сили челенджера мають втричі перевищувати сили конкурента;
- стратегія флангового наступу реалізується через атаку на слабкі позиції конкурента. Кількість варіантів відповідає кількості слабких місць у конкурента: якщо в певному регіоні позиції конкурента несильні, сферою діяльності може бути обрано саме цей регіон. Це стосується і окремого сегмента, в якому позиції челенджера сильніші за позиції конкурента. Дуже

поширена стратегія челенджера - атака через нижчі ціни. Ця стратегія може виявитися для лідера дуже відчутною, отже, і вельми ефективною для челенджера;

- стратегія обхідного наступу має за мету зламати позиції конкурента.

Стратегія послідовника. До такого типу стратегії належать:

- стратегія компіляції, тобто використання стратегії лідера в повному обсязі;

- стратегія імітації, що передбачає наслідування окремих елементів стратегій лідера;

- стратегія адаптації, яка спирається на використання стратегії лідера як основи для адаптації до умов певного ринку.

Також П'ятницька Г.Т. [47] пропонує класифікувати продуктові стратегії підприємств ресторанного бізнесу за трьома напрямками:

- стратегія інновації – розробка та впровадження нових видів продукції та послуг ресторану;

- стратегії варіації – модифікація асортименту продукції, пов'язана зі зміною його параметрів із вилученням старого продукту з асортименту;

- стратегія елімінації – виключення окремих позицій з меню та заміна їх новими.

Стратегія «інновації» може здійснюватися через [55]:

- диференціацію, тобто модифікацію наявного продукту, яка призводить до появи паралельно зі старим нового асортименту страв, що відрізняється від меню ресторанів-конкурентів;

- диверсифікацію продукції – стратегію, пов'язану з розширенням асортименту страв, впровадження нових сервісів закладу.

Стратегія диференціації передбачає доповнення існуючих продуктових ліній (складових меню ресторану) новими стравами та послугами. Мета диференціації – підвищення конкурентоспроможності; привабливості

продукції завдяки врахуванню особливостей сегменту ринку, на якому працює підприємство ресторанного бізнесу.

Стратегія диверсифікації передбачає доповнення існуючого меню ресторану новими лініями продукту. Розрізняють такі види диференціації меню ресторану:

- концентричну (горизонтальну) диверсифікацію – до продуктової номенклатури додається нова продукція, яка виробляється із використанням тих самих технологій або потребує аналогічних маркетингових програм;
- вертикальну диверсифікацію – доповнення меню ресторану, додаються позиції попередніх та наступних ступенів (особливо у мережі фаст-фуду);
- конгломератну (латеральну, чисту, багатогалузеву) диверсифікацію – передбачає оновлення меню, не пов'язаного з основною діяльністю підприємства (відкриття зон кафе для закладів, які раніше на цьому не спеціалізувалися. Прикладом є M-safé мережі МакДоналдс) [55].

Якому конкретно способу диверсифікації віддати перевагу, залежить від фінансових ресурсів, терміну, протягом якого ця стратегія має бути реалізована, а також від того, який імідж має фірма (наприклад, чи доцільно фірмі, яка здобула високу репутацію на ринку високих технологій, займатися виробництвом деяких споживчих товарів або оптовою торгівлею продуктами харчування та ін.).

Стратегія варіації (модифікації) продукту реалізується шляхом варіацій [55]:

- функціональних характеристик;
- фізичних характеристик;
- дизайну;
- іміджу;
- назви страви;
- надання додаткових ефектів.

Метою оцінювання продуктивних стратегій є визначення умов та факторів для досягнення цілей господарської діяльності економічними методами, які, в свою чергу, складаються із відповідних важелів впливу.

Існує багато інструментів та методів, що застосовуються для аналізу і вибору стратегії підприємства. Серед них найбільшого поширення набули: метод на основі життєвого циклу товару, метод аналізу ієрархій, експертної оцінки (інтуїтивно-логічного аналізу), метод прогнозування сценаріїв, метод експертних оцінок.

Розглянемо кожен з них більш детально.

Метод на основі життєвого циклу товару. Вибір окремого виду стратегії залежить від етапу життєвого циклу компанії на ринку, тобто від визначеного рівня збуту, прибутку та інших показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми в освоєнні ринку, які з успіхом можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії. Модель життєвого циклу товару на ринку (ЖЦТ) дозволяє визначити стратегію компанії для кожної фази існування її товару на ринку. Використовуючи графічне зображення на рисунку 1.3, надамо коротку характеристику кожної окремої фази ЖЦТ на ринку [38].

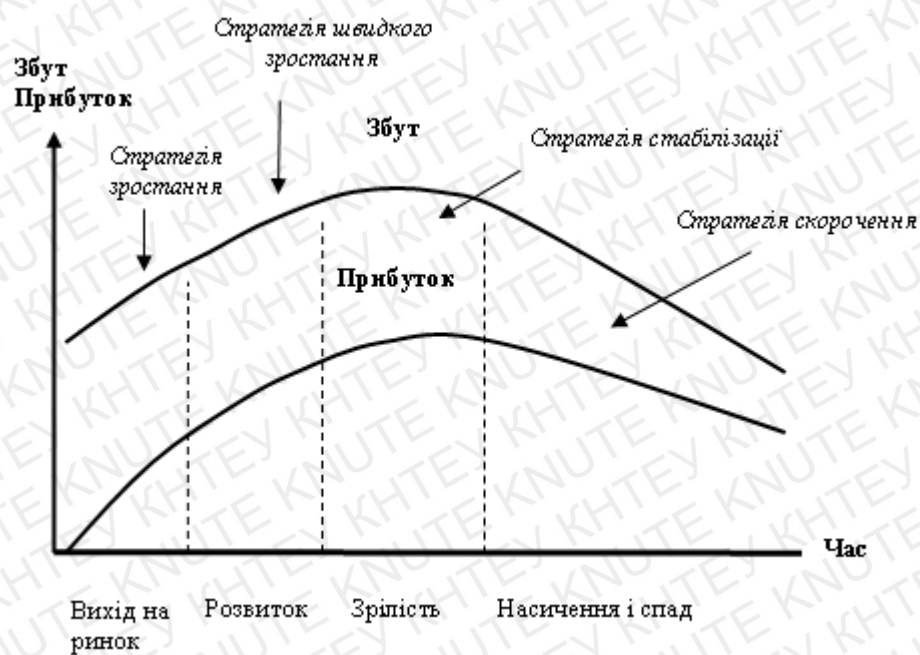


Рис. 1.3. Модель життєвого циклу товару на ринку

Джерело: побудовано автором на основі [38]

У першій фазі «Зародження та вихід на ринок» збут та прибуток незначний, тому варто застосовувати стратегію, орієнтовану на зростання. У другій фазі «Розвиток» спостерігається швидке нарощування збуту та прибутку, доцільно використовувати стратегію швидкого зростання. У третій фазі «Зрілість», де вже протягом тривалого періоду показники збуту та прибутку є стабільними та високими, обирається стратегія, орієнтована на стабільність

Завершальним кінцем є четверта фаза «Насичення та спад» вже з незначними показниками збуту та прибутку, тож варто застосувати в даному випадку стратегію скорочення [38].

Проте дана модель є найпростішим варіантом оцінювання продуктивних стратегій, так як враховує дію лише одного чинника. Більш розширеним методом дослідження слугує матриця Бостонської консультативної групи (БКГ), яка враховує дію вже двох змінних: відносної частки ринку і темпу зростання ринку.

Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1) [63].

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість подальшого розширення ринку. Відкладається на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до до 20 %, тому темп зростання $<10\%$ вказує на повільний ріст компанії на ринку, $>10\%$ - на швидкий [63].

На основі даних змінних будується матриця, що складається із чотирьох основних позицій, в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загальновизнані назви: „знаки питання”, „зірки”,

„дійні корови” та „собаки”. В залежності від фази життєвого циклу підприємства ним обирається відповідна стратегія розвитку (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика позицій матриці БКГ

Позиція	Характеристика позиції	Стратегії
Знаки питання (важкі діти, дикі кішки)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій, але діє на швидкозростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити „знаки питання” на „зірки”. Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку. - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.
Зірки	Висококонкурентний бізнес на швидкозростаючих ринках. Це товари – лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку і оптимізація.
Дійні корови	Висококонкурентний бізнес на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше, ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Стадія ЖЦТ – зрілість	- Збереження частки ринку. - Збирання врожаю для слабких „корів”, що не мають майбутнього. - Отримання максимальної вигоди.
Собаки (відставші - мертвий вантаж)	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	- Збирання врожаю. - Ліквідація бізнесу

Джерело: побудовано автором на основі [63].

Стратегія «Збільшення частки ринку» – це перетворення „знаків питання” на „зірок”. А для „зірок” – утримання, подальше збільшення і оптимізація долі ринку. Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію „знак питання” потребує значних інвестицій.

Стратегія «Збереження частки ринку» – це стратегія для підприємств, які перебувають в позиції „дійні корови”. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від „доїння” направляються в бізнес з товаром, що виходить на ринок і розвивається („знаки запитання”), а також на інновації.

Стратегія «Збирання врожаю» – отримання короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку.

Стратегія «Ліквідація бізнесу» – застосовується для бізнесу, що перебуває в позиції „собак” і „знаків питання”, не приносять доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в бізнес, що розвивається [63].

Враховуючи наведені вище особливості формування продуктивних стратегій, отримуємо узагальнену концепцію вибору виду стратегії залежно від характеру діяльності та етапу ЖЦТ компанії на ринку (рис. 1.4).

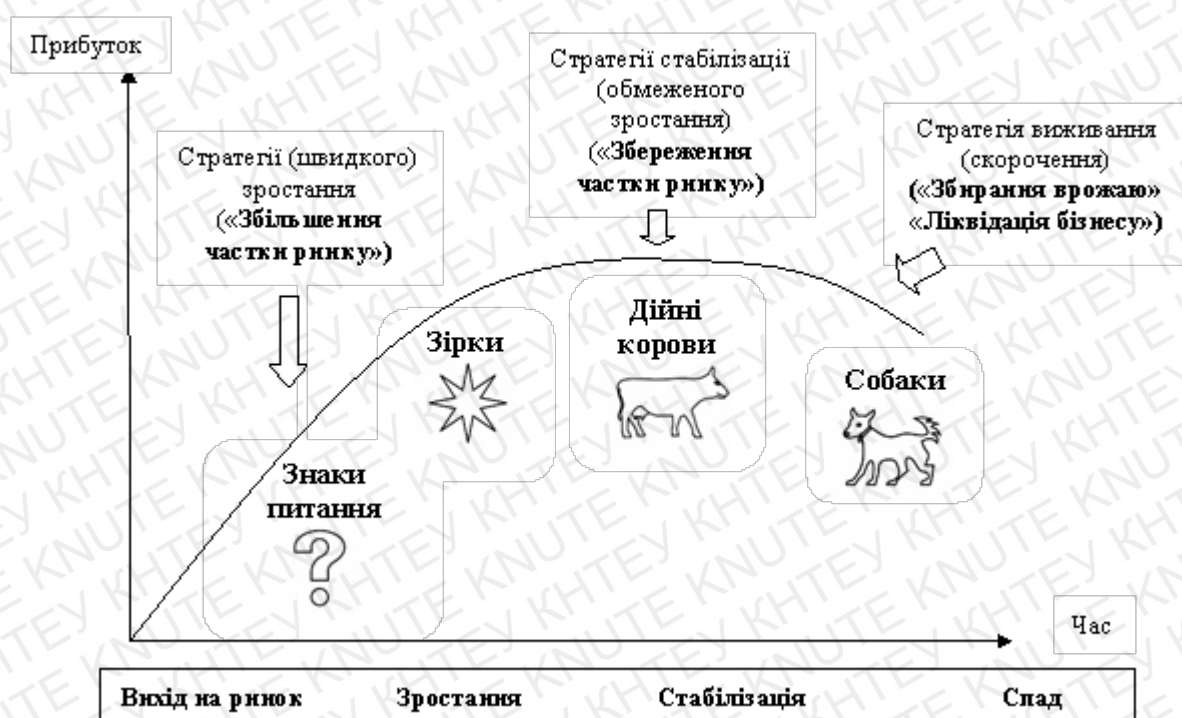


Рис. 1.4. Графічне зображення узагальненої стратегії розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [37]

На етапі виходу на ринок та зростання («знаки питання», «зірки») доцільно застосовувати стратегії (швидкого) зростання («збільшення частки ринку»), які мають за мету проникнення на нові ринки, нарощування показників ефективності виробництва, збільшення обсягів продаж та збуту.

На етапі стабілізації («дійні корови») варто застосовувати стратегії стабілізації або обмеженого зростання («збереження частки ринку»), спрямовані на підтримання стану стабільної та високої прибутковості впродовж якомога довшого періоду.

На кінцевому етапі спаду ЖЦТ («собаки») на ринку обирається стратегія виживання або скорочення («збирання врожаю», «ліквідація бізнесу»), що полягає в спробах пристосуватися до важких умов господарювання, отримати максимально можливий прибуток за рахунок скорочення бізнесу та провести ліквідацію бізнесу.

Розглянемо такі інструменти вибору стратегій як метод аналізу ієрархій (MAI), методи інтуїтивно-логічного аналізу, методи експертних оцінок та методи прогнозування сценаріїв.

Метод аналізу ієрархій (MAI) використовується для завдань ранжирування або вибору кращих варіантів стратегій шляхом обчислення пріоритетів альтернатив і критеріїв. Зазвичай вибір критеріїв є прерогативою особи, що приймає рішення, при цьому критерії можуть вимірюватися в різних шкалах, прикладами яких є шкали для вимірювання ваги і відстані. Крім того, у завданнях приймання рішень можуть зустрічатися критерії, для яких відсутні шкали вимірів. Виміри в різних шкалах не можна просто об'єднати або скласти. Тому в методі аналізу ієрархій спочатку обчислюються пріоритети критеріїв у термінах важливості, яка характеризує їх внесок в головну мету, потім пріоритети альтернатив, що показують міру відповідності альтернатив вимогам критеріїв. Ці пріоритети отримуються з матриць парних порівнянь, заповнених судженнями або відношеннями реальних вимірів, якщо такі є.

Процес упорядкування об'єктів відповідно до пріоритетів дозволяє вирішити проблему, пов'язану із застосуванням різних типів шкал, шляхом визначення значущості об'єктів у системі цінностей керівника.

Завершальною стадією методу аналізу ієрархій є синтез узагальнених (глобальних) пріоритетів альтернатив, що характеризують їх внесок у головну

мету, розташовану на вершині ієрархії. Синтез включає операції множення і складання, які можна застосовувати не лише до пріоритетів, але й до реальних вимірів властивостей альтернатив, якщо вони належать одній шкалі [3].

Таким чином, метод аналізу ієрархій дозволяє звести проблему багатокритеріальної оптимізації до одновимірного завдання і може успішно застосовуватись для рішення задач організації оптимального розміщення підрозділу в зоні відповідальності.

До групи експертів повинні входити фахівців конкретної галузі, як критерії відбору експертів пропонується використовувати принаймні дві характеристики: рід заняття (професія) та стаж роботи із зацікавленого профілю. Якості додаткових характеристик також можуть враховуватися рівень освіти та вік, проте основним критерієм відбору експертів є їхня компетентність.

Метод аналізу ієрархій дозволяє якісно і системно вирішити проблему оцінки та вибору різних варіантів стратегій управління підприємства. Об'єктивність методу забезпечується фіксацією транзитивної погодженості експертних суджень, що виключає суб'єктивізм та зберігає принцип безсторонності ісправедливості.

Використання інтуїтивно-логічного аналізу обумовило розвиток вдосконалення ряду методик, які дозволили значно поглибити дослідження проблем без їх кількісної формалізації.

Методи, які основані на припущенні про те, що на базі думок спеціалістів у певній галузі знань можна побудувати адекватну картину майбутнього розвитку з урахуванням всіх можливих зсувів і стрибків отримали назву методів експертиз або методів експертних оцінок [20].

Доречно зазначити, що широке використання методів експертних оцінок в сучасній методології прогнозування «Форсайт» обумовлено тим, що управлінці мають справу з «живим життям», а не з стабільною системою [14]. Таке твердження пояснюється тим, що статистичний апарат прогнозування,

який використовується в економічних дослідженнях, виник із методології експериментальної фізики – зокрема, теорії експерименту.

В основі використання експертних методів лежать глибокі знання спеціалістів, вміння узагальнити власний та світовий досвід досліджень і розробок з певної проблеми, гіпотеза про наявність у експерта так званої «практичної мудрості», далекоглядності, що стосується певної області знань і практичної діяльності.

При організації і проведенні процедури анкетного опитування слід дотримуватися певних принципів, зокрема:

- до експертного опитування слід долучити знаних, висококваліфікованих спеціалістів у відповідних областях знань;
- думки спеціалістів повинні бути подані у такій формі, що дозволяє їх систематизувати;
- велика кількість висловлених ідей неодмінно включає певну кількість плідних ідей;
- дотримуючись закону великих чисел, думки достатньо великого числа експертів слід вважати точними характеристиками досліджуваної проблеми;
- отримання відповідей експертів у максимально систематизованій формі можливе лише за умови чітко визначеного завдання і конкретно заданих питань;
- при наданні експерту нової інформації він повинен уміти творчо використати її і удосконалити відповіді у напрямку підвищення вірогідності і точності оцінок.

Кожен експерт створює свою інтуїтивну модель досліджуваного явища, що дозволяє йому за певних умов формувати наближені кількісні оцінки.

Чим складніші і суперечливіші явища, що досліджуються, тим більша відповідальність за наслідки прийнятих рішень і тим, відповідно, нагальніша необхідність при їх підготовці використовувати не тільки якісний аналіз, але і

залучити кількісні показники з метою зіставлення альтернативних варіантів, що врешті-решт дозволить вибрати оптимальне управлінське рішення.

Прогнозні експертні оцінки відображають індивідуальне судження спеціалістів щодо перспектив розвитку об'єкта і ґрунтуються на мобілізації професійного досвіду доповненого знаннями та інтуїцією.

Отримані у результаті анкетного опитування якісні і кількісні показники, після відповідної обробки можуть бути використані для обґрунтування управлінських рішень.

Методи прогнозування сценаріїв розвитку базуються на тому, що кожне підприємство, виходячи з чисто практичних комерційних міркувань, потребує оцінки того, якого роду зміни чекають на нього в майбутньому. Користуючись умовною шкалою, можна зробити оцінку наступним чином:

1. Визначити, які з умов діяльності підприємства будуть найменш стабільними в найближчі 5—7 років.
2. Можна приблизно визначити для обраних умов рівень звичності подій, темп змін та очікуваність майбутнього.

Всі події спробуємо класифікувати на:

- звичні, в межах здобутого досвіду;
- несподівані, але які мали аналогії;
- зовсім несподівані.

Ці зміни можуть наступати повільніше, ніж реакція підприємства, відповідно до реакції керівників або швидше, ніж адекватна реакція [44].

Зазначені зміни передбачаються такими засобами: за аналогією з минулим (це найпростіші зміни); шляхом екстраполяції (використовуючи математичний апарат); на базі нових власних можливостей; по слабких сигналах оточуючого середовища. Ці характеристики нестабільності виникають на різних стадіях її вивчення: при наявній стабільності, зворотній реакції на проблеми, під час передбачення або дослідження проблеми, а також у процесі підготовки рішень.

3. Зв'язуючи ці три характеристики, можна накреслити схему нестабільності, яка очікує на ваше підприємство в майбутньому при існуванні визначених умов, а також при їх зміні.

4. Розділивши отриману таким чином схему навпіл вертикальною ризикою, можна визначити середній рівень нестабільності для підприємства або об'єднання.

У ході зміни рівнів нестабільності світова управлінська практика поступово виробила особливі методи організації діяльності підприємств в умовах непередбаченості, яка зростає, новизни та складності навколишнього середовища, які цілком прийнятні й для нашої практики, незважаючи на те, якими причинами викликані ці зміни.

Метод експертних оцінок. Даний метод дозволяє оцінити стратегічний рівень організації, що в перспективі дасть можливість перейти до зміни стратегії (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Етапи оцінювання стратегічного рівня організації методом експертних оцінок

Джерело: побудовано автором на основі [30].

Рівень розвитку стратегічного управління організацією можна визначити методом експертних оцінок, процедура якого передбачає виконання ряду етапів, які наведено на рисунку 1.5.

Отже, нами було розглянуто класифікацію продуктових стратегій та інструментарій їх вибору на підприємствах ресторанного господарства. У фаховій літературі зі стратегічного менеджменту пропонується класифікувати продуктові стратегії підприємств ресторанного бізнесу за трьома напрямками: - стратегія інновації – розробка та впровадження нових видів продукції та послуг ресторану; стратегії варіації – модифікація асортименту продукції, пов'язана зі зміною його параметрів із вилученням старого продукту з асортименту; стратегія елімінації – виключення окремих позицій з меню та заміна їх новими. В сучасній практиці вибору продуктових стратегій поширення набули метод аналізу ієрархій, експертної оцінки (інтуїтивно-логічного аналізу), метод прогнозування сценаріїв, метод стратегічного контролю. Метод аналізу ієрархій дозволяє визначити оптимальний набір стратегічних рішень, що необхідні для імплементації стратегії. Методи експертної оцінки дозволяють оцінити пріоритети та перспективи вибору стратегічних рішень, базуючись на практичному досвіді експертів.

1.3. Методичне оцінювання продуктових стратегій підприємств ресторанного господарства

Стратегічний аналіз можна розглядати як інструмент обґрунтування стратегічних рішень, який враховує внутрішні можливості підприємства і стан зовнішнього середовища при прогнозуванні можливих змін та ризиків, які у зв'язку з цим виникають. Зміст оцінювання продуктових стратегій процесу управління полягає у використанні специфічних методів і прийомів, що дозволяють діагностувати потенційні та наявні загрози підприємства, виявити можливості підприємства у поліпшенні управління ним. Об'єктом оцінювання продуктових стратегій процесу управління виступає підприємство в цілому як

відкрита управлінська система, а також форми та види його діяльності. Стратегічний аналіз допомагає створити систему основних індикаторів довгострокового розвитку підприємства.

Проведення оцінювання продуктових стратегій розвиває в менеджерів здатність до стратегічного мислення і тим самим створює основу для впровадження в організацію концепції стратегічного управління.

Процес оцінювання продуктових стратегій має наступну послідовність (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Етапи проведення оцінювання продуктових стратегій

Джерело: побудовано автором на основі [35].

На першому етапі відбувається постановка мети і завдань оцінювання продуктових стратегій, визначаються основні критерії (індикатори) оцінки.

Інформаційне забезпечення оцінювання продуктових стратегій підприємства передбачає збір, перевірку, систематизацію та обробку даних про

зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства. Одночасно виявляється сила впливу кожного фактору і прогнозуються наслідки можливих загроз.

Інформаційну базу аналізу формують за допомогою цільового підбору даних, яка надходить із численних джерел і є процесом перетворення сукупності даних у стратегічну інформацію на основі їх аналітичної обробки та пристосування для використання в управлінні підприємством (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Інформаційне забезпечення оцінювання продуктивних стратегій

Аспекти оцінювання стратегій	Джерела інформації
Зовнішнє середовище непрямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> • законодавство; • нормативна база; • податкова ставка; • темпи інфляції чи дефляції; • засоби масової інформації; • конференції, презентації, виставки; • Інтернет-сайти тощо
Зовнішнє середовище прямого впливу	<ul style="list-style-type: none"> • технічний прогрес • інновації виробництва; • нововведення; • результати сегментації ринку; • власні дослідження; • спеціалізовані видання тощо
Внутрішнє середовище	<ul style="list-style-type: none"> • штатний розпис; • звітність підприємства і підрозділів; • плани підприємства і підрозділів; • чинні інвестиційні та інші проекти; • первинні бухгалтерські документи і реєстри; • договори, угоди; • різноманітна технічна і технологічна документація; • матеріали ревізій, перевірок.

Джерело: побудовано автором на основі [58].

На другому етапі відбувається аналіз загроз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Важливою складовою цього етапу є методичне забезпечення оцінювання продуктивних стратегій, що передбачає вибір методів і прийомів, які відповідають його цілям та завданням.

Методика оцінювання продуктивних стратегій передбачає застосування різноманітних методів і прийомів: дискримінантного, кластерного,

компонентного, факторного, регресійного, порівняльного, портфельного, сценаріїв розвитку, стратегічних позицій бізнесу (моделі BCG, GE/McKinsey та інші), часових рядів, імітаційного моделювання, експертних оцінок, теорії масового обслуговування, сітьового аналізу, функціонально-вартісного аналізу, SWOT-аналізу тощо [3, с. 40].

Практика вітчизняного менеджменту передбачає використання наступних моделей стратегічного аналізу [63]:

1. Формування «стратегічної прогалини» – базується на визначенні «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід робить акцент на приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти».

2. Визначення стратегічних переваг підприємства – базується на використанні результатів SWOT-аналізу.

3. Оцінка конкурентоспроможності підприємства – передбачає визначення факторів конкурентоспроможності шляхом використання більш широкого спектру стратегічних заходів. Визначаються ключові фактори успіху підприємства.

4. Аналіз іміджу підприємства – передбачає оцінку варіантів інвестування для довгострокового розвитку підприємства, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій.

Кожна з моделей має як свої переваги, так і недоліки, які проаналізовано та представлено у таблиці 1.4.

Наведені вище моделі формування системи стратегічного аналізу, використовуються у практичній діяльності вітчизняних підприємств. Однак, враховуючи особливості кожної моделі, запропонувати використання конкретної моделі дуже складно. Дублювання, особливо закордонних

моделей, на підприємствах України може мати небажані наслідки у процесі стратегічного управління.

Таблиця 1.4

Переваги і недоліки моделей стратегічного аналізу

№ п/п	Назва моделі стратегічного аналізу	Переваги	Недоліки
1.	Оцінка вибору стратегічних позицій	дає можливість здійснити аналіз перспектив, визначити пріоритети та розподілити ресурси підприємства	обрана позиція може не відповідати ринковим тенденціям
2.	Аналіз на основі ранжування стратегічних задач	перегляд актуальних стратегічних задач шляхом категоризації, аналізу та безперервного відновлення	не врахування впливу зовнішнього середовища підприємства
3.	Оцінка стратегічних перспектив у умовах стратегічних несподіванок	дає можливість швидкого реагування та прийняття управлінських рішень підприємстві	очікування стратегічної несподіванки може не привертати увагу підприємства від вирішення оперативних задач
4.	Аналіз сильних та слабких місць підприємства	реагування підприємства на сигнали-провісники стратегічних несподіванок	очікування сигналу-провісника може не привертати увагу підприємства від вирішення оперативних задач
5.	Модель оцінки стратегічних перспектив на основі планування	використання стратегічного планування	базується на можливості передбачення майбутнього
8.	Аналіз основі «стратегічної прогалини»	колегіальне прийняття стратегічних управлінських рішень	пошук стратегічної ніші
9.	Оцінювання стратегічних переваг підприємства	виявлення і розвиток сильних сторін підприємства	відкидання нестабілізуючого впливу слабких сторін підприємства
10.	Оцінювання конкурентоспроможності підприємства	оцінка і розвиток конкурентоспроможності підприємства	орієнтація на постійну, стабільну довгострокову конкурентоспроможність підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [63].

Кожне конкретне підприємство повинно обирати певну модель самостійно, виходячи з власних сильних і слабких сторін, рівня конкурентоспроможності на ринку, можливостей подальшого розвитку, а також загроз і ризиків з боку зовнішнього середовища.

В практиці менеджменту для оцінювання продуктивних стратегій передбачають використання декількох моделей одночасно. Це пов'язано з необхідністю порівняти між собою результати оцінювання стратегій за різними моделями аналізу. Для цього утворюється комбінована модель, яка включає в себе сильні сторони обох моделей, підібрані таким чином, щоб нейтралізувати слабкі сторони хоча б в одній моделі.

Загалом, усі методи оцінювання продуктивних стратегій можна поділити на три групи.

1. Статистичні (статистичне спостереження, абсолютні та відносні величини, середні величини, ряди динаміки, балансовий, групування, графічний, порівняння, індексний, ланцюгових підстановок, абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний, диференційний, логарифмування та ін.).
2. Економіко-математичні (системний аналіз, імітація, моделювання, ділові ігри, математичне програмування, математичний аналіз, дослідження операцій, математична теорія оптимальних процесів, методи експертних оцінок і мозкового штурму та ін.).
3. Спеціальні методи, що використовуються лише у стратегічному аналізі (STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта, матричні методи портфельного аналізу та ін.).

Використання певних прийомів або їх сукупності у процесі діагностики рівня загроз залежить від призначення дослідження: ситуаційний аналіз, прогнозування, розробка стратегічних альтернатив, обґрунтування стратегії, стратегічне планування, прийняття рішень, а також від ступеня повноти й охоплення аналізу.

Керівник підприємства повинен мати чітке уявлення про роль мікро- і макросередовища підприємства для того, щоб правильно визначити його стратегічні перспективи, сформулювати цілі і завдання, виробити стратегію

розвитку підприємства, націлену на посилення його позиції на ринку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методичний інструментарій оцінювання продуктових стратегій

Складові оцінювання продуктових стратегій	Ключові питання стратегічного аналізу	Методи і прийоми оцінювання продуктових стратегій
Макр серед вище	<ul style="list-style-type: none"> • Які основні економічні показники характеризують галузь? • Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил? • Що викликає зміну в галузі? • Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції? • Чи приваблива галузь щодо перспективи одержання прибутку, вищого від середнього? 	<ul style="list-style-type: none"> • дослідницько-аналітичні; • евристичні; • спостереження; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • детерміновані факторні; • SWOT-аналіз; • PEST-аналіз; • складання профілю середовища; • сегментації ринку; • екстраполяція трендів; • GAP-аналіз або аналіз розриву.
Мікр серед вище	<ul style="list-style-type: none"> • Чи підходить чинна стратегія? • Які сильні і слабкі сторони підприємства, можливості та загрози? • Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами? • Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства? • Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені? 	<ul style="list-style-type: none"> • факторні; • порівняння; • прогнозування; • моделювання; • оцінки конкурентоспроможності підприємства; • бенчмаркінг; • аналізу витрат і ланцюжка цінностей; • складання профілю середовища; • портфельні; • SWOT-аналіз; • SPACE-аналіз; • аналіз LOTS; • PIMS-аналіз, тощо

Джерело: побудовано автором на основі [63].

За результатами аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства здійснюється оцінка стратегічних альтернатив, обґрунтовується система стратегій та розробляється проект рішень, що теж передбачає використання методичних прийомів оцінювання продуктових стратегій.

Крім того, різняться методи оцінювання продуктових стратегій залежно від об'єктів діагностики. Оскільки в основі оцінювання продуктових стратегій лежить вивчення зовнішнього середовища в розрізі макро- і мікрооточення, а також внутрішнього середовища підприємства (його стратегічного потенціалу) з метою визначення стратегічних альтернатив, необхідно виокремити ті методичні прийоми, які використовуються при дослідженні кожного з цих напрямів.

Так, на етапі планування стратегії найбільш доцільним є застосування методів варіантного аналізу, методів творчого мислення і експертних оцінок, методів формування господарського портфелю. У процесі аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень використовують методи імітаційного моделювання, теорію ігор, теорію масового обслуговування, методи сітьового аналізу, методи експертних оцінок, методи функціонально-вартісного аналізу.

При цьому сукупність способів і прийомів аналізу повинна забезпечити реалізацію п'яти узагальнених елементів методу аналізу:

- виявлення та побудова взаємозв'язку складових явища, що досліджується;
- розчленування або деталізація;
- порівняння;
- визначення величини впливу факторів;
- узагальнення (синтез) [5].

Перераховані елементи методу оцінювання продуктових стратегій є необхідними та взаємопов'язаними між собою. Так, без з'ясування взаємозв'язку складових неможливе дослідження їх рівня; без деталізації складових неможливе їх порівняння; визначити ступінь впливу факторів можливо лише з урахуванням їх взаємозв'язку, деталізації та порівняння; за результатами застосування розглянутих елементів методу проводиться узагальнення.

На третьому етапі здійснення оцінювання продуктивних стратегій проводиться оцінка рівня загроз діяльності підприємства з погляду аналізу макро- та мікросередовища. Зібравши максимальну інформацію про фактори зовнішнього середовища, її оцінюють і визначають загрози та можливості.

Важливо не лише визначити загрози, а й оцінити їх щодо важливості та ступеня впливу на діяльність підприємства. Доцільно використовувати матрицю загроз, що дозволяє поділити загрози за ступенем можливих наслідків для першочергового використання у стратегіях розвитку підприємства.

На основі аналізу стратегічного потенціалу проводиться оцінка досягнутого рівня діяльності підприємства, визначаються сильні та слабкі сторони.

Завершальний етап оцінювання продуктивних стратегій передбачає обґрунтування стратегічних альтернатив розвитку діяльності підприємства, що залежно від результатів діагностики можуть передбачати:

- 1) стратегії, що попереджують можливі загрози;
- 2) стратегії, що усувають існуючі загрози;
- 3) стратегії, що відновлюють рівень розвитку підприємства.

Роль оцінювання продуктивних стратегій в системі управління підприємством визначається його перевагами, які дають змогу: створити інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень на основі оцінювання внутрішнього і зовнішнього середовища; зменшити негативний вплив змін зовнішнього та внутрішнього середовища на результати діяльності підприємства; швидко реагувати на зміни і вносити відповідні корективи до стратегії, яка реалізується на даному етапі діяльності суб'єкта господарювання; визначити необхідний рівень потенціалу підприємства та дію чинників зовнішнього середовища, які в поєднанні дають змогу досягнути його стратегічних цілей [6, с. 4].

Таким чином, систему оцінювання продуктивних стратегій підприємства ресторанного бізнесу можна визначити як комплекс оцінювання стратегічних

управлінських рішень, що визначають його довгостроковий розвиток на ринку. Формування системи оцінювання продуктових стратегій передбачає, що його модель відповідає конкретній ситуації і наступним умовам функціонування підприємства ресторанного бізнесу: вміння змодельовати ситуацію; виявити причини необхідності змін; розробляти стратегію змін; здатність до стратегічного управління та втілювати стратегію в життя. Стратегічний аналіз ресторанного підприємства передбачає оцінювання різних чинників внутрішнього та зовнішнього характеру в процесі вдосконалення окремих напрямків стратегічного управління.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних та методичних засад оцінювання продуктових стратегій підприємства встановлено, що:

1. Обґрунтування та реалізація продуктової стратегії підприємства ресторанного господарства охоплює організацію стратегічного передбачення, яке вимагає систематичного удосконалення методів розробки нових та ефективного коригування діючих стратегій, що потребує підвищення професіоналізму як розробників, так і виконавців стратегічних рішень. Формування продуктових стратегій на підприємствах ресторанного бізнесу має свою специфіку, обумовлену його характерними рисами, такими як характер виробництва і споживання продукції, формування кадрових ресурсів, необхідність надання ряду додаткових послуг та сервісів.

2. Розрізняють наступний інструментарій вибору продуктових стратегій: метод аналізу ієрархій, експертної оцінки (інтуїтивно-логічного аналізу), метод прогнозування сценаріїв, метод стратегічного контролю. Стратегічний контроль у ході реалізації стратегії передбачає збирання та обробку інформації про реалізацію стратегії, зіставлення її з параметрами, заданими заздалегідь у стратегічних планах або програмах, виявлення відхилень, аналіз причин, які

викликали такі відхилення, їх оцінка й ухвалення рішення про коригувальний вплив.

3. Сутність оцінювання продуктових стратегій підприємства полягає в оцінюванні якісних та кількісних характеристик реалізації стратегії підприємства, що стосуються його теперішньої та майбутньої позиції в конкурентному середовищі, потенціалу необхідного для виживання та розвитку. Проаналізовано та визначено різні підходи до формування системи оцінювання продуктових стратегій на підприємстві. Разом з тим, з урахуванням специфіки діяльності підприємств у сфері ресторанного бізнесу, визначено основні методичні підходи до оцінювання продуктових стратегій: статистичні методи, математичні методи, спеціальні методи (STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта, матричні методи портфельного аналізу).

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ РЕСТОРАНУ «ЛЮДИ.CASUALFOOD», М. КИЇВ

2.1. Моніторинг діяльності підприємства ресторанного бізнесу

Моніторинг діяльності підприємства ресторанного бізнесу передбачає характеристику досліджуваного закладу, оскільки стратегічна політика підприємства визначаються передусім специфікою діяльності закладу та впливом фактора історичного розвитку

«ЛЮДИ.CASUALFOOD» - стильний ресторан. Цільова аудиторія закладу представлена молодими, динамічними, розумними і модними людьми. Ресторан «ЛЮДИ.CASUALFOOD» має зручне місце розташування, він знаходиться в центрі м. Києва. Інтер'єр ресторану виконаний в сучасному стилі з елементами стандартного і класичного декору.

Місткість ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» становить 180 місць, оскільки включає два просторі поверхи та літню терасу. На другому поверсі розташовані дві «VIP-хатинки», де, за бажанням, можна усамітнитися для приємної романтичної вечері, або ж для ділової бесіди. Меню в ресторані постійно оновлюється.

У своїй діяльності заклад ресторанного господарства «ЛЮДИ.CASUALFOOD» керується такими нормативно-правовими документами: статут підприємства, свідоцтво про реєстрацію підприємства, колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку, посадові інструкції, ліцензія на алкогольну продукцію.

Внутрішній трудовий розпорядок встановлюється локальним нормативним актом — Правилами внутрішнього трудового розпорядку, розробленими на основі типових і галузевих правил і затвердженими, відповідно до ст. 142 КЗпП України, трудовим колективом за поданням власника або уповноваженого ним органу разом з профспілковим комітетом.

Працівники у ресторані «ЛЮДИ.CASUALFOOD» повинні працювати чесно і сумлінно, додержуватись дисципліни праці, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість продукції, додержуватись технологічної дисципліни, вимог по охороні прані, техніці безпеки та виробничій санітарії.

Ресторан «ЛЮДИ.CASUALFOOD» пропонує широкий асортимент додаткових послуг, а саме:

- виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів на замовлення споживачів, у тому числі у складному виконанні та з додатковим оформленням для ресторану;
- організація споживання та обслуговування;
- організація та обслуговування банкетів, фуршетів, ділових зустрічей, урочистих заходів, сімейних обідів;
- бронювання;
- організації дозвілля (послуги бебі-сіттера);
- організації музичного обслуговування;
- інформаційно-консультативні послуги;
- виклик таксі за замовленням гостя;
- організація харчування на літній терасі;
- доставка їжі, take away(їжа з собою), кейтеринг.

Здійснивши загальний огляд діяльності ресторану, проаналізуємо основні показники його економічної діяльності за 2015-2017 рр. згідно звітів про фінансово-господарську діяльність (додатки Б, В, Г).

У таблиці 2.1 наведено показники формування доходів, витрат та фінансових результатів від здійснення діяльності досліджуваного об'єкту.

У період з 2015-го року по 2016-й рік обсяги сукупних доходів зросли на 29,2%, а за 2016-2017 рр. – на 14,5%.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» у 2015-2017 рр.

Показники, тис. грн	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис. грн	%	тис. грн	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8 028,3	10 232,0	11 815,4	2 203,7	27,4	1 583,4	15,5
Інші операційні доходи	66,0	223,1	154,3	157,1	238,0	-68,8	-30,8
Разом доходи підприємства	8 094,3	10 455,2	11 969,7	2 360,9	29,2	1 514,5	14,5

Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності діяльності підприємства [додатки Б, В, Г].

Зростання сукупних доходів підприємства пояснюється переважно збільшення чистого доходу від реалізації продукції ресторану та наданням послуг. Зокрема, частка доходів від реалізації продукції та послуг ресторану була домінуючою в загальній структурі доходів (рис. 2.1).

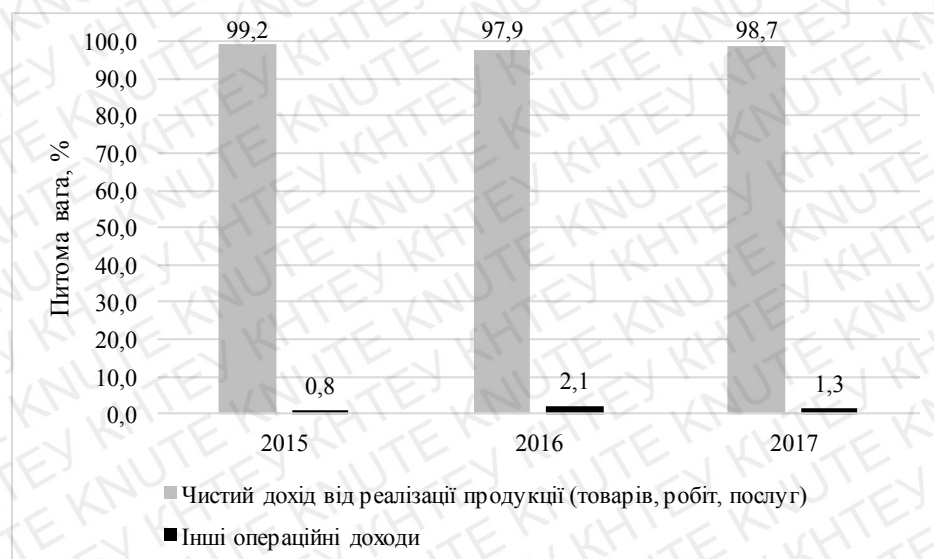


Рис. 2.1. Структура доходів ресторану у 2015-2017 рр., %

Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності діяльності підприємства [додатки Б, В, Г].

Варто відмітити зростання обсягів чистих доходів підприємства у 2016

році порівняно з 2015 роком на 2203,7 тис. грн або на 27,4%, а у 2017 році порівняно з 2016-м роком – на 1583,4 тис. грн або на 15,5%. На інші операційні доходи підприємства припадало всього до 2% від загального обсягу доходів підприємства. До складу інших операційних доходів входили виручка від реалізації надлишкових запасів продовольчої сировини, доходи від надання непрофільних послуг (під час організації виїзного кейтерингу, тощо). У цілому, обсяги інших операційних доходів ресторану у 2017 році склали 157,1 тис. грн, що на 68,8 тис. грн менше порівняно з попереднім роком. Це зумовлено зниженням обсягу курсових різниць, які ресторан отримував внаслідок замовлення (імпорту) іноземного обладнання для кухні.

Обсяги витрат ресторану наведено у таблиці 2.2.

Обсяг сукупних поточних витрат підприємства у 2016 році становив 6205,4 тис.грн, що вище порівняно зі значення даного показника у 2015 році на 1852,9 тис.грн.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD»

у 2015-2017 рр.

Показники, тис. грн	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	5 305,3	6 676,4	7 709,6	1 371,1	25,8	1 033,2	15,5
Інші операційні витрати	1 141,2	1 474,8	1 453,4	333,6	29,2	-21,4	-1,5
Інші витрати	58,9	207,1	82,3	148,2	251,6	-124,8	-60,3
Разом витрати	6 505,4	8 358,3	9 245,3	1 852,9	28,5	887,0	10,6

Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності діяльності підприємства [додатки Б, В, Г].

У 2017 році обсяг сукупних поточних витрат збільшився на 887,0 тис.грн. або на 10,6%. Зростання сукупних поточних витрат зумовлено інфляційними

процесами, внаслідок яких збільшуються вартість інгредієнтів для приготування страв, ціна комунальних послуг.

Проаналізувавши динаміку витрат підприємства ресторанного господарства, зазначимо, що собівартість реалізації продукції ресторану за 2015-2016 рр. зросла на 1371,1 тис. грн (25,8%), а інші витрати – на 148,2 тис. грн (29,2%). Відповідно, збільшення собівартості реалізованої продукції та операційних витрат можна розглядати з позитивної точки зору, адже збільшення витрат супроводжувалося зростанням доходів підприємства. Собівартість реалізації продукції ресторану за 2016-2017 рр. зросла на 1033,2 тис. грн (15,5%), а інші операційні витрати скоротилися на 21,4 тис. грн (1,5%). Інші витрати мали тенденцію до скорочення у 2016-2017 рр. – на 124,8 тис. грн або на 1,5%.

Розглянемо структуру витрат досліджуваного підприємства (рис. 2.2).

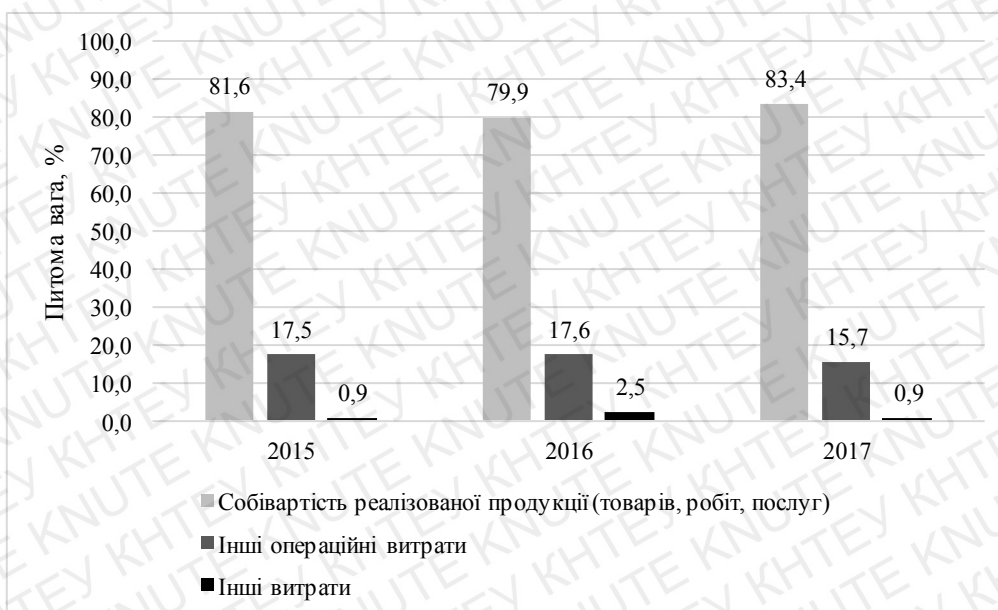


Рис. 2.2. Динаміка структури витрат ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» у 2015-2017 рр., %

Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності діяльності підприємства [додатки Б, В, Г].

У період 2015-2017 рр. питома вага собівартості реалізованої продукції та послуг ресторану у сукупних поточних витратах склала 82%, 80%, 83%

відповідно. Іншою важливою складовою поточних витрат були інші операційні витрати, які склали відповідно 18%, 18% та 16% у вищезазначений період.

Показники формування фінансових результатів ресторану наведено у таблиці 2.3.

Чистий прибуток від реалізації продукції та послуг досліджуваного ресторану збільшився за 2015-2016 роки на 416,5 тис.грн або на 32 %, а за 2016-2017 рр. - на 514,6 тис. грн (30%). У 2017 році порівняно з 2016 роком валовий прибуток (від реалізації продукції та послуг) збільшився на 832,6 тис. грн (+30,6%), хоча у 2016 році проти 2015 року зростання даного показника становило 550,2 тис.грн. або 15,5%. Зростання обсягу фінансових результатів роботи закладу зумовлювалося як збільшенням виручки від реалізації продукції, так і зростанням середнього рівня націнки на продукцію та послуги ресторану.

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» у 2015-2017 рр.

Показники, тис. грн	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис. грн	%	тис. грн	%
Валовий прибуток (від реалізації продукції та послуг закладу)	2723,0	3555,6	4105,8	832,6	30,6	550,2	15,5
Прибуток від іншої операційної діяльності	-1075,2	-1251,7	-1299,1	-176,5	16,4	-47,4	3,8
Прибуток від іншої діяльності	-58,9	-207,1	-82,3	-148,2	251,6	124,8	-60,3
Податок на прибуток	286,0	377,4	490,4	91,4	32,0	113,0	29,9
Чистий прибуток	1302,9	1719,4	2234,0	416,5	32,0	514,6	29,9

Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності діяльності підприємства [додатки Б, В, Г].

Розглянемо показники рентабельності діяльності ресторану (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка показників рентабельності діяльності

«ЛЮДИ.CASUALFOOD» у 2015-2017 рр.

Показники, %	Роки			Відхилення абсолютне, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Рентабельність активів	46,93	59,95	89,90	13,02	29,95
Рентабельність власного капіталу	129,20	162,09	182,70	32,89	20,62
Рентабельність реалізації продукції та послуг	16,23	16,80	18,91	0,58	2,10
Рентабельність витрат	20,03	20,57	24,16	0,54	3,59

Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності діяльності підприємства [додатки Б, В, Г].

Як свідчать дані таблиці 2.4, рівень рентабельності діяльності ресторану у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс по усім показникам. Так, рентабельність активів збільшилась на 13,02%, власного капіталу - на 32,89 %, реалізації продукції та послуг ресторану - на 0,58%, витрат – на 0,54%. У 2017 році спостерігалася тенденція збільшення рентабельності - рентабельність активів зросла на 29,95%, власного капіталу - на 20,62 %, реалізації продукції та послуг послуг - на 2,1%, витрат – на 3,6%.

Характеризуючи діяльність підприємства ресторанного господарства, варто звернути увагу на формування його організаційної структури.

Організаційну структуру ресторану наведено у Додатку Д. Її можна охарактеризувати як лінійну. Усі процеси роботи ресторану контролюються безпосередньо адміністратором. Директор здійснює загальне керівництво закладом.

Розглянемо динаміку чисельності персоналу ресторану (рис. 2.3). Як свідчать дані рисунку 2.3, в цілому у 2015 році загальна чисельність працівників ресторану становила 15 осіб, в тому числі працівники кухні склали 4 особи, працівники апарату управління – 3 особи, обслуговуючий персонал – 8 осіб.

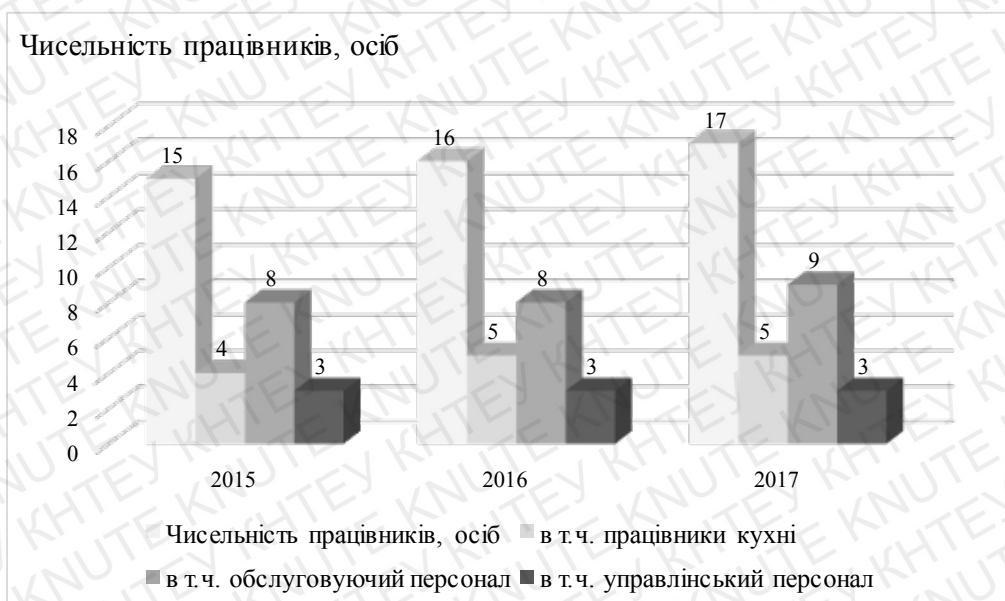


Рис. 2.3. Динаміка чисельності персоналу ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» у 2015-2017 рр.

Джерело: складено автором.

Станом на 2017 рік чисельність персоналу збільшилась до 17 осіб.

Доцільно представити структуру персоналу ресторану, здійснивши його сегментування за віком (рис. 2.4.)

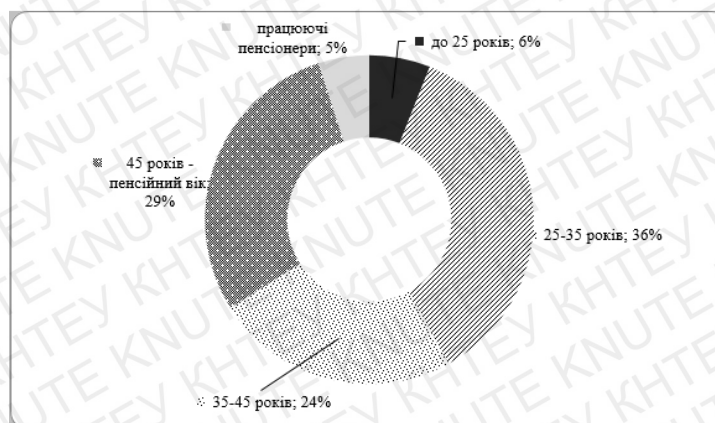


Рис. 2.4. Вікова структура персоналу ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» у 2017 році

Джерело: складено автором.

Як свідчать дані рисунку 2.4, у 2017 році у структурі персоналу ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» переважала частка працівників з віковою категорією від 25 до 45 років – разом 60% в загальній структурі персоналу.

Структуру персоналу за функціональним призначенням наведено на рисунку 2.5.

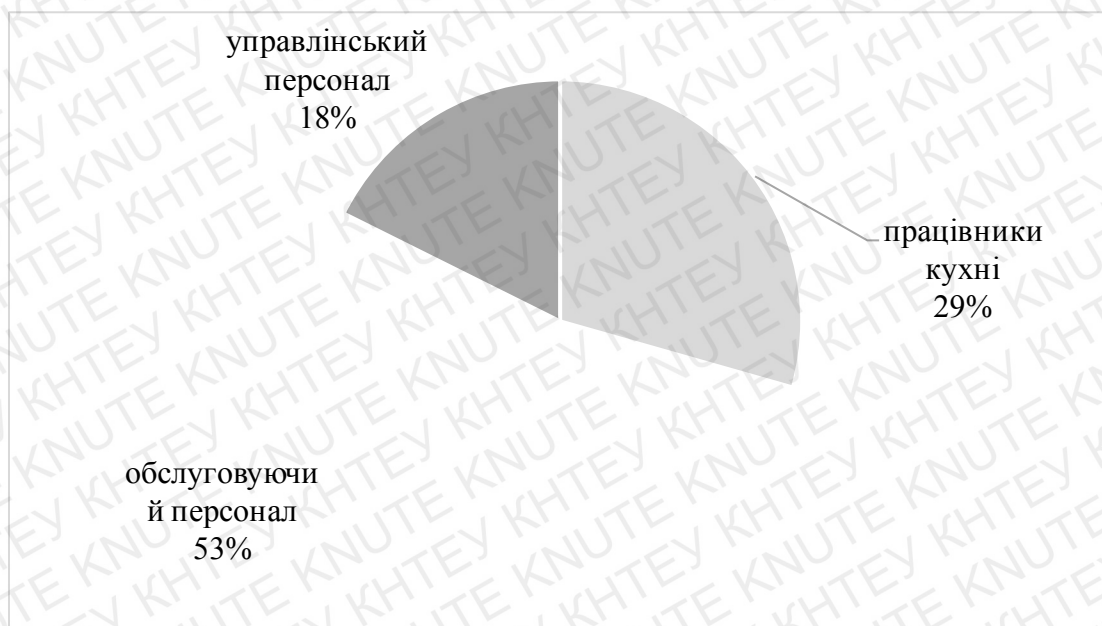


Рис. 2.5. Структуру персоналу ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» за функціональним призначенням, %

Джерело: розраховано та складено автором.

Однак, у віковій структурі персоналу ресторану залишається досить значною частка персоналу віком від 45 років і передпенсійного віку – 29%, що свідчить про високий рівень вікової неоднорідності колективу. Таким чином, у структурі ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» переважає частка обслуговуючого персоналу - 53%. На працівників кухні припадає 29%.

Важливо також проаналізувати показники ефективності використання персоналу ресторану - продуктивності праці та прибутку у розрахунку на 1-го працівника (табл. 2.5).

Згідно таблиці 2.5, в цілому можна спостерігати поступове зростання рівня продуктивності праці та прибутковості використання персоналу.

Таблиця 2.5

Динаміка показників продуктивності праці персоналу ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» у 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чистий прибуток, <i>тис.грн</i>	1302,9	1719,4	2234,0	416,5	32,0	514,6	29,9
Виручка, <i>тис.грн</i>	8028,3	10232,0	11815,4	2203,7	27,4	1583,4	15,5
Чисельність персоналу, <i>осіб</i>	15,0	16,0	17,0	1,0	6,7	1,0	6,3
Продуктивність праці, <i>тис.грн / особу</i>	535,2	639,5	695,0	104,3	19,5	55,5	8,7
Прибуток на 1-го працівника, <i>тис.грн / особу</i>	86,9	107,5	131,4	20,6	23,7	23,9	22,3

Джерело: розраховано та складено автором.

У 2015 році продуктивність праці персоналу становила 535,2 тис.грн, у 2016 році вона зросла до рівня 639,5 тис.грн або на 19,5%, а у 2017 році – до рівня 695,0 тис.грн або на 8,7%.

Зростання показників прибутковості персоналу було зумовлено, з одного боку, розширенням обсягів діяльності, а з другого – оптимізацією операційних витрат підприємства. Внаслідок цього темпи росту виручки випереджали темпи зростання витрат, що призводило до постійного зростання фінансового результату.

Таким чином, у результаті дослідження та аналізу діяльності досліджуваного об'єкту, визначено, що заклад у період 2015-2017 рр. нарощував виручку від реалізації, а його фінансові результати мали також тенденцію до зростання. Завдяки цьому показники рентабельності та прибутковості використання ресурсів у зазначений період мали позитивні значення, що надає можливість підприємству бути конкурентоспроможним на ринку ресторанних послуг.

2.2. Оцінка продуктового портфелю ресторану

Оцінка продуктового портфелю ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» передбачає дослідження особливостей формування товарно-групової структури продукції та послуг закладу.

Система формування меню ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» включає наступні складові:

- визначення поточних і перспективних потреб відвідувачів ресторану, аналіз технологій приготування різних страв;
- виявлення подібних страв у меню за технологічними процесами;
- оцінка потреб у сировині та матеріалах для приготування страв;
- прийняття рішення про розширення меню закладу або виключення з його складу окремих страв.

Проаналізуємо структуру продуктового портфелю ресторану. Динаміку обсягу реалізації продукції та послуг ресторану у розрізі їх основних видів наведено у таблиці 2.6.

У 2015 році обсяг реалізації продукції та послуг ресторану склав 8028,3 тис. грн. У 2016 році відбулося зростання обсягу реалізації продукції та послуг на 27,4%, в тому числі за рахунок зростання реалізації гарячих страв на 50,6%, холодних закусок – на 11,5%, теплих салатів – на 59,3%, холодних салатів – на 48,7%, алкогольних та безалкогольних напоїв – на 34,9%, десертів – на 78,4%, послуг виїзного кейтерінгу – на 9,2%, акційних меню – на 91,2%. Відбулося скорочення обсягів реалізації випічки на 15% та позиції інші (різні послуги ресторану) на 57,5%.

Таблиця 2.6

Динаміка реалізації продукції та послуг ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» у розрізі основних товарних груп

Показники, тис. грн	Роки	Абсолютне відхилення,	Темп приросту, %
------------------------	------	--------------------------	---------------------

	тис.грн						
	2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017	2015- 2016	2016- 2017
Гарячі страви	1 766,2	2 660,3	3 426,5	894,1	766,1	50,6	28,8
Холодні закуски	642,3	716,2	1 063,4	74,0	347,1	11,5	48,5
Теплі салати	321,1	511,6	590,8	190,5	79,2	59,3	15,5
Холодні салати	481,7	716,2	827,1	234,5	110,8	48,7	15,3
Алкогільні та безалкогольні напої	1 364,8	1 841,8	2 244,9	476,9	403,2	34,9	21,9
Випічка (в т.ч. піца)	963,4	818,6	708,9	-144,8	-109,6	-15,0	-13,4
Десерти	401,4	716,2	708,9	314,8	-7,3	78,4	-1,0
Виїзний кейтерінг	1 685,9	1 841,8	1 890,5	155,8	48,7	9,2	2,6
Акційні меню	160,6	307,0	236,3	146,4	-70,7	91,2	-23,0
Інші	240,8	102,3	118,2	-138,5	15,8	-57,5	15,5
Разом	8 028,3	10232,0	11815,4	2203,7	1583,4	27,4	15,5

Джерело: розраховано та складено автором.

У 2017 році відбулося зростання обсягу реалізації продукції та послуг на 15,5%, в тому числі за рахунок зростання реалізації гарячих страв на 28,8%, холодних закусок – на 48,5%, теплих салатів – на 15,5%, холодних салатів – на 15,3%, алкогольних та безалкогольних напоїв – на 21,9%, послуг виїзного кейтерінгу – на 2,6%, позиції інші (різні послуги ресторану) - на 15,5%. Відбулося скорочення обсягів реалізації випічки на 13,4%, десертів – на 1,0%, акційних меню – на 23,0%.

Формування продуктового портфелю ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» здійснюється у два способи:

- створенням параметричного ряду (product line) – горизонтальна стратегія;
- диференціацією продукції, призначаючи кожен новий варіант для конкретного сегменту відвідувачів - концентрична стратегія.

Важливо відмітити окремі тенденції у зміні обсягів реалізації в розрізі асортиментної структури продуктового портфелю ресторану за обсягами реалізації (рис. 2.6).

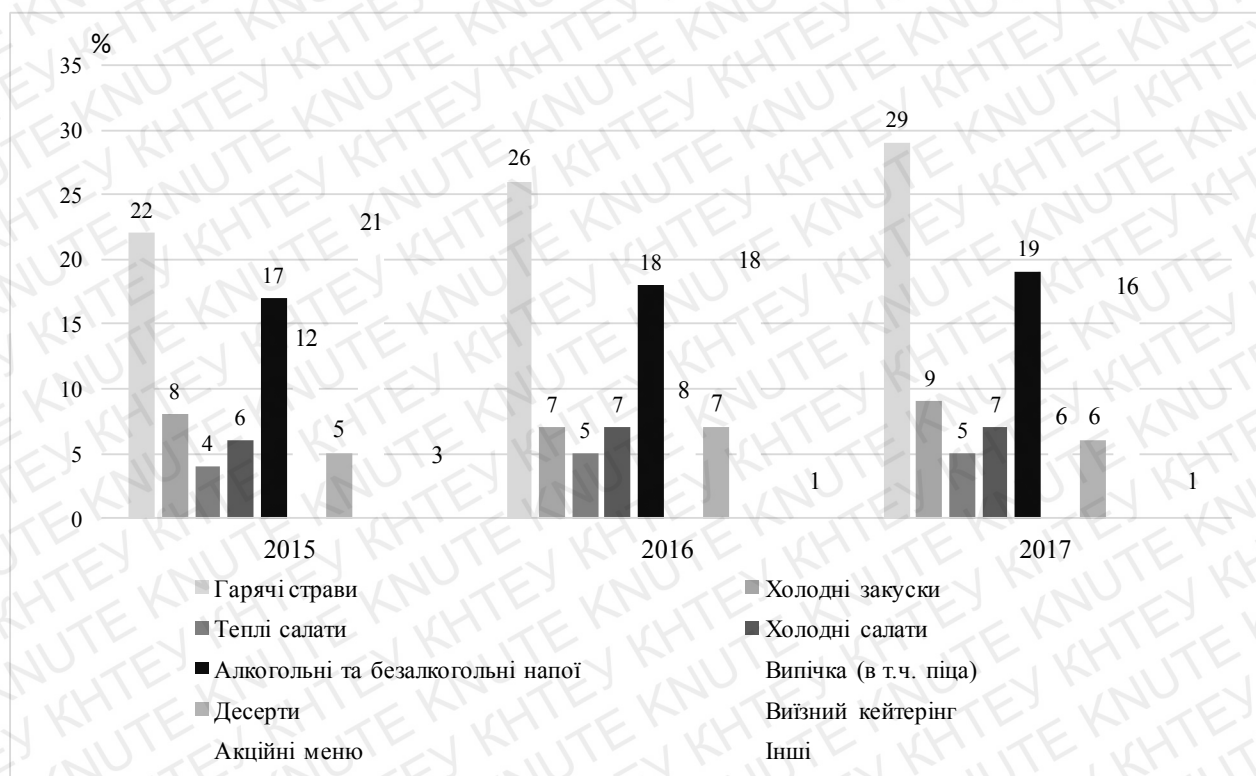


Рис. 2.6. Структура продуктового портфелю ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» у 2015-2017 рр.

Джерело: розраховано та складено автором.

Таким чином, у структурі продуктового портфелю ресторану переважає частка гарячих страв, послуг виїзного кейтерингу, випічки та напоїв. Так, у період 2015-2017 рр. гарячі страви у структурі продуктового портфелю ресторану становили 22%, 26% та 29% відповідно. У 2016 році на послуги виїзного кейтерингу відводилося 21%, у 2016 році – 18%, у 2017 році – 16%. Можна спостерігати поступове скорочення частки послуг виїзного кейтерингу у структурі продуктового портфелю ресторану. Однією з причин таких змін у структурі продуктового портфелю є вплив ринкового середовища та зростання частки закладів «фаст-фуд» в м. Києві.

Важливо також проаналізувати продуктивний портфель ресторану з позиції його прибутковості (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка прибутковості продуктового портфелю ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» у 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту,%	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Гарячі страви	599,1	924,5	1 190,7	325,4	266,2	54,3	29,8
Холодні закуски	217,8	248,9	369,5	31,1	120,6	14,3	50,1
Теплі салати	108,9	177,8	205,3	68,9	27,5	63,2	18,3
Холодні салати	163,4	248,9	287,4	85,5	38,5	52,3	16,5
Алкогольні та безалкогольні напої	462,9	640,0	780,1	177,1	140,1	38,3	24,1
Випічка (в т.ч. піца)	326,8	284,4	246,3	-42,3	-38,1	-12,9	-12,4
Десерти	136,2	248,9	246,3	112,7	-2,5	82,8	-0,1
Виїзний кейтерінг	571,8	640,0	656,9	68,2	16,9	11,9	3,6
Акційні меню	54,5	106,7	82,1	52,2	-24,6	95,9	-22,0
Інші	81,7	35,6	41,1	-46,1	5,5	-56,5	16,5
Разом	2 723,0	3 555,6	4 105,8	832,6	550,2	30,6	17,0

Джерело: розраховано та складено автором.

У 2015 році обсяг валового прибутку від реалізації продукції та послуг ресторану складав 2723 тис. грн. У 2016 році відбулося зростання обсягу валового прибутку від реалізації продукції та послуг на 30,6%, в тому числі за рахунок зростання реалізації гарячих страв на 54,3%, холодних закусок – на 14,3%, теплих салатів – на 63,2%, холодних салатів – на 52,3%, алкогольних та безалкогольних напоїв – на 38,3%, десертів – 82,8, послуг виїзного кейтерінгу – на 11,9%, акційних меню – на 95,9%. Відбулося скорочення обсягів валового прибутку від реалізації випічки на 12,9% та позиції інші (різні послуги ресторану) - на 56,5%. Зростання валового прибутку пояснюється як збільшенням фізичних обсягів продажу продукції та послуг, так і зростання рівня націнки на собівартість приготування продукції.

У 2017 році відбулося зростання валового прибутку від реалізації продукції та послуг на 17,0%, в тому числі за рахунок зростання реалізації гарячих страв на 29,8%, холодних закусок – на 50,1%, теплих салатів – на 18,3%, холодних салатів – на 16,3%, алкогольних та безалкогольних напоїв – на 24,1%, послуг виїзного кейтерінгу – на 2,6%, позиції інші (різні послуги

ресторану) - на 15,5%. Відбулося скорочення валового прибутку від реалізації випічки на 12,4%, десертів – на 0,1%, акційних меню – на 22,0%.

З метою подальшого моніторингу продуктового портфелю досліджуваного об'єкта, проаналізуємо його за допомогою матриці Бостонської консультативної групи (матриці БКГ).

Матриця БКГ відображає концепцію формування товарного портфелю. При побудові по осі X позначимо частки в обсязі продажів ресторану для окремих товарних груп. Це відношення обсягу проданого товару до обсягу продажу підприємства за певний період. По осі Y позначимо темпи зростання продажів товару по відношенню до попереднього періоду. Точка позиціонування товару визначається середнім темпом зростання обсягів його реалізації за відповідний період. Розмір точки, за допомогою якої позначають товар, означає або обсяг продажів даного товару, або прибуток від його продажу. Чим більше точка, тим, відповідно більше прибуток [76].

За результатами побудови матриці БКГ виділяють чотири групи товару: «зірки», «дійні корови», «дикі кішки», «собаки».

Дані матриці пропонують наступний набір стратегічних рішень:

- «зірки» - оберігати і зміцнювати;
- по можливості позбавлятися від «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберегти;
- для «дійних корів» необхідний жорсткий контроль і перерозподіл надлишку прибутку між новими перспективними проектами;
- «дикі кішки» підлягають спеціальному вивченню, метою якого є відповідь на питання: чи зможуть вони за певних умов (інвестиції) перетворитися в «зірки» [76].

Матрицю БКГ продуктового портфелю ресторану за показниками «частка в продажах - націнка» наведено на рисунку 2.7.

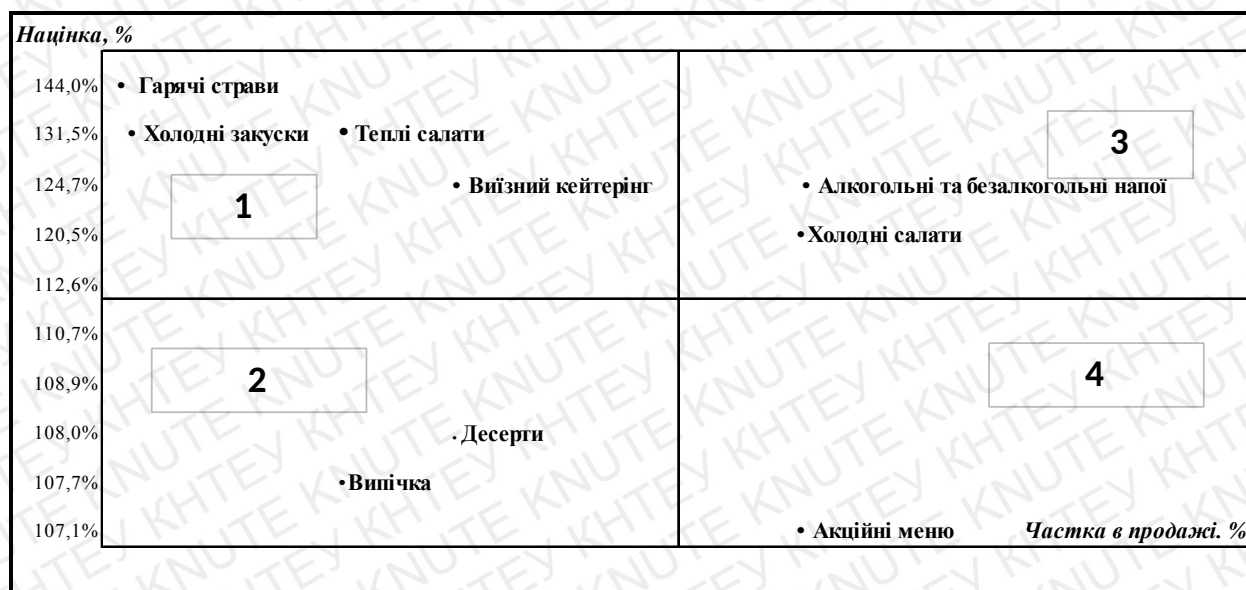


Рис. 2.7. Матриця БКГ для продуктового портфелю «ЛЮДИ.CASUALFOOD» за співвідношенням частка ринку – зростання продажів

Джерело: розраховано та складено автором.

Як видно з рис. 2.7, продуктивний портфель ресторану умовно розподілений на 4 квадранти в залежності від перспективності розвитку тієї чи іншої складової продуктового портфелю, зокрема 1 квадрант – «зірки»; 2 квадрант – «корови»; 3 квадрант – «знаки питання»; 4 квадрант – «собаки».

Аналіз продуктового портфелю ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» на основі матриці Бостонської групи можна доповнити перехресною оцінкою співвідношення частки кожної групи в продажах та її націнкою. Результати такого аналізу можуть бути використані для розробки рекомендацій стосовно підвищення прибутковості товарного асортименту (рис. 2.8)

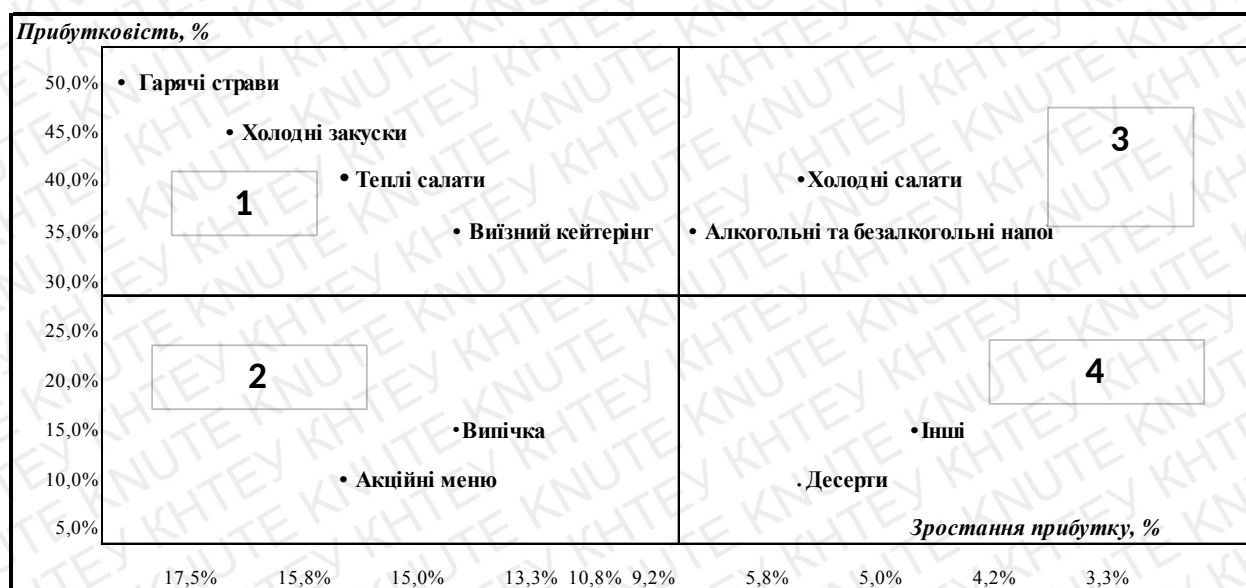


Рис. 2.8. Матриця БКГ групи для товарного асортименту «ЛЮДИ.CASUALFOOD» за співвідношенням частка ринку – прибутковість

Джерело: розраховано та складено автором.

На підставі проведеного аналізу продуктового портфелю ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» доцільно зробити наступні висновки:

- 1) найбільш перспективними у плані формування продуктового портфелю є групи продукції та послуг, що займають найбільші обсяги продажу та мають високі темпи зростання обсягів продажу. До цих груп відносяться «Алкогільні та безалкогольні напої», «Гарячі страви», «Десерти», «Теплі салати»;
- 2) для груп «Виїзний кейтеинг» та «Теплі салати» потрібно розробити напрямки на підвищення пропозиції цих продуктів відвідувачам, що дасть можливість значно збільшити їх оборотність і ринковий потенціал.
- 3) групи «Холодні закуски» та «Випічка» потребують додаткового вивчення, оскільки вони демонструють значні темпи росту обсягів реалізації. Разом з тим, вони не займають значної питомої ваги в обсягах продажу ресторану;
- 4) від інших груп підприємство може відмовитись, оскільки вони не значно впливають на ринковий потенціал продуктового портфелю підприємства.

Проаналізуємо показники рентабельності формування продуктового портфелю ресторану, які визначають загальну його ефективність. Результати оцінки показників рентабельності формування продуктового портфелю ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» наведено у таблиці 2.8 та на рисунку 2.9.

Таблиця 2.8

Оцінка рентабельності продуктового портфелю ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» у 2015-2017 рр.

Показники	Формула	Роки			Абсолютне відхилення, тис.грн		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Обсяг реалізації, тис.грн	ОР	8 028,3	10 232,0	11 815,4	2203,7	1583,4	27,4	15,5
Собівартість реалізованих товарів, тис.грн	СВ	5 305,3	6 676,4	7 709,6	1371,1	1033,2	25,8	15,5
Операційні витрати, тис.грн	ВО	1 141,2	1 474,8	1 453,4	333,6	-21,4	29,2	-1,5
Операційний (комерційний) прибуток, тис.грн	КП = ОР - СВ - ВО	1 581,8	2 080,8	2 652,4	499,0	571,6	31,5	27,5
Рівень рентабельності реалізації, %	$R_p = \frac{КП}{ОР} * 100\%$	19,7	20,3	22,4	0,6	2,1	3,2	10,4
Рентабельність операційних витрат, %	$R_v = \frac{КП}{(ОБ+СВ)}$	24,5	25,5	28,9	1,0	3,4	4,0	13,4

Джерело: розраховано та складено автором на основі фінансової звітності діяльності підприємства [додатки Б, В, Г]

У 2016 році обсяги реалізації продукції та послуг збільшилися на 2203,7 тис. грн або на 27,4%, при цьому собівартість реалізованих продукції та послуг зросла на 1371,1 тис. грн (на 25,8%). Операційні витрати ресторану за 2015-2016 рр. зросли на 29,2%. Наведені фактори вплинули на зростання операційного прибутку на 31,5%, що також вплинуло на показники рентабельності формування продуктового портфелю (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Показники рентабельності реалізації та операційних витрат у 2015-2017 рр., %

Джерело: розраховано та складено автором.

Рентабельність реалізації продукції у 2015 році становила 19,7%, у 2016 році вона зросла до 20,3%. Рентабельність операційних витрат склала 24,5%, а у 2016 році вона зросла до 25,5%. У 2017 році рівень рентабельності реалізації збільшився до 22,4%, а рентабельність операційних витрат – до 28,9%. Зростання показників рентабельності було обумовлено збільшенням фінансових результатів. При цьому темпи зростання фінансових результатів перевищували темпи зростання виручки та операційних витрат. Це було наслідком політики оптимізації операційних витрат.

Отже, проведене дослідження продуктового портфелю свідчить про позитивні результати продуктової стратегії ресторану, що відображається у позитивних тенденціях до постійного зростання виручки, валового та операційного прибутку закладу впродовж 2015-2017 рр. Визначено, що найбільш перспективними в плані формування продуктового портфелю є групи продукції та послуг, що займають найбільші обсяги продажу та мають високі темпи зростання обсягів продажу. До цих груп відносяться «Алкогольні та

безалкогольні напої», «Гарячі страви», «Десерти», «Теплі салати». Для груп «Виїзний кейтерінг» та «Теплі салати» потрібно розробити напрямки на підвищення пропозиції цих продуктів відвідувачам, що дасть можливість значно збільшити їх оборотність і ринковий потенціал.

2.3. Визначення впливу чинників на формування та розвиток продуктових стратегій підприємства у сфері ресторанного господарства

Чинники, що впливають на формування та розвиток продуктових стратегій підприємства у сфері ресторанного господарства, відповідно до підходу М. Портера, є наступними:

- формування конкурентного потенціалу закладу;
- формування внутрішнього організаційного потенціалу управління;
- формування маркетингового стратегічного потенціалу [68].

Доцільно проаналізувати вплив вищезазначених чинників на формування та розвиток продуктових стратегій ресторану. Проведемо аналіз стратегічної позиції ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» та його конкурентів, використовуючи для цього матрицю «Дженерал Електрик – McKinsey».

За матрицею McKinsey стратегічний господарський підрозділ може займати одну з дев'яти стратегічних позицій (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Можливі стратегічні позиції ресторану за матрицею McKinsey

Категорія підприємства	Позиція	Характеристика стратегії
Переможець 1.	Висока привабливість, сильна позиція.	Підрозділ є лідером ринку. Стратегія - захист досягнутого шляхом активних інвестицій.

продовження табл. 2.9

Переможець 2.	Висока привабливість, середня позиція.	Стратегія - зростання шляхом активних інвестицій у закріплення сильних сторін
---------------	--	---

		і розвиток слабких.
Переможець 3.	Середня привабливість, сильна позиція.	Стратегія - помірні інвестиції у найбільш привабливі сегменти з метою захисту від конкурентів та підвищення прибутковості.
Знак питання.	Висока привабливість, слабка позиція.	Стратегія залежить від можливостей інших бізнес-одиниць фірми. Можливі або надзвичайно активні інвестиції, або пошук ніші та концентрація у ній, або вихід з бізнесу.
Середній бізнес.	Середня привабливість, середня позиція.	Стратегія: інвестувати обережно і лише у прибуткові та не дуже ризиковані проекти.
Створювач прибутку.	Низька привабливість, сильна позиція.	Стратегія: дуже обмежені інвестиції (лише для підтримки прибутковості у короткостроковому періоді), оскільки галузь може опинитися у кризовому стані і її доведеться покинути.
Той, що програв 1.	Середня привабливість, слабка позиція.	Стратегія - отримувати доходи за рахунок окремих сильних сторін і скорочувати масштаби діяльності.
Той, що програв 2.	Низька привабливість, середня позиція.	Стратегія аналогічна попередній. Якщо пропонують гарну ціну, підрозділ можна продати.
Той, що програв 3.	Низька привабливість, слабка позиція.	Найкращим стратегічним рішенням є якнайшвидший організований вихід з бізнесу.

Джерело: систематизовано автором на основі [65].

Для побудови матриці необхідно розрахувати координату за віссю X, тобто середньозважений показник конкурентної сили підприємства. Показники було визначено експертним шляхом. В якості експертів виступали адміністратори ресторанів-конкурентів, яких було опитано в режимі усного інтерв'ю (формула 2.1). [65]

$$X = \sum f^* x_i; \quad (2.1)$$

де, f – вага показника;

x_i – значення i -го показника.

$$X_{\text{Амарія}} = 3*0,2+4*0,3+2*0,2+4*0,3 = 3,4$$

В якості конкурентів було обрано ресторани, які мають найближче розміщення відносно «ЛЮДИ.CASUALFOOD». До них відносяться: «Famous», «KOYA» та «Beer house».

Оцінювання конкурентних позицій досліджуваного підприємства та його основних конкурентів представлено у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентних позицій ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD»

Конкурентна пропозиція	Вага	Підприємства			
		«ЛЮДИ.CASUALFOOD»	«Famous»	«KOYA»	«Beer house»
Реклама	0,2	3	4	3	9
Фінанси	0,3	4	6	7	7
Персонал	0,2	2	6	5	8
Менеджмент	0,3	4	4	2	8
Показник конкурентного потенціалу		3,4	5	4,3	7,9

Джерело: розраховано та складено автором на основі даних опитування адміністраторів ресторанів-конкурентів.

Радіуси можна збільшувати, або зменшувати в одній і тій самій пропорції для всіх підрозділів, щоб забезпечити належний вигляд матриці. За наявності лише одного підрозділу, як у нашому прикладі, радіус можна взяти довільним.

Отже, за отриманими даними ми можемо зробити висновок, що ресторан «ЛЮДИ.CASUALFOOD» має високий рівень конкурентоспроможності порівняно зі своїми конкурентами. Таким чином, матрицю McKinsey для ресторану представлено на рисунку 2.10.

Привабливість ринку	Висока 1,00		«Beer house» 
	Середня 0,67	«ЛЮДИ.CASUALFOOD» 	«КОУА» 
	Низька 0,33	«Famous» 	Переможець №1
	0	Переможени й	Переможець №2
	Низька 0,33	Середня 0,67	Висока 1,00
Конкурентоспроможність ресторану			

Рис. 2.10. Матриця «Дженерал-Електрик – McKinsey» для ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD»

Джерело: побудовано автором.

Матриця McKinsey визначає позицію окремих ресторанів-конкурентів на ринку ресторанних послуг за двома критеріями – конкурентний потенціал ресторану (відображено по горизонтальній осі) та рівень привабливості ринку (відображено до вертикальній осі). Кожну вісь поділено умовно на три частини. Значення критерію на кожній осі коливається від умовного 0 (мінімальне) до умовної одиниці (максимальне). Розділивши кожну вісь на 3 частини, отримуємо відповідно три зони для кожного критерію – низька зона (від 0 до 0,33), середня зона (від 0,33 до 0,67) та висока зона (від 0,67 до 1). В залежності від того, які обсяги продажу займають ресторану у порядку зростання даного показника, їх умовно розподілили між трьома секторами в матриці McKinsey. Оскільки «ЛЮДИ.CASUALFOOD» має більші обсяги реалізації продукції серед конкурентів, то її веднесено до середнього сектору ринкової привабливості з коефіцієнтом 0,67. Внутрішній організаційний потенціал управління також є вагомим чинником впливу на формування та розвиток продуктових стратегій підприємства.

На сьогоднішній день ресторан «ЛЮДИ.CASUALFOOD» сформував власну модель маркетингового стратегічного потенціалу. У таблиці 2.10 відображено характеристику основних етапів процесу маркетинг-менеджменту ресторану.

Таблиця 2.10

Організація процесу маркетинг-менеджменту «ЛЮДИ.CASUALFOOD»

Складові процесу	Об'єкти процесу	Характеристика процесу
Планування	Ситуаційний аналіз: оцінка посередників, виявлення їх переваг та недоліків	Визначення сильних та слабких сторін
Робочий час, маркетинг, персонал	Формування рішень стосовно вибору посередників	Вибір постачальників, організація зв'язків, підписання договорів
Вироблення довгострових стратегій роботи з	Визначення основних критеріїв роботи та цільових установок по кожному посереднику	Засоби реалізації: проведення аналізу, координація дій менеджерів, оптимізація маркетинг-мікс, розробку маркетингового бюджету

посередниками		
Контроль роботи з посередниками	Контролювання результативності роботи по кожному посереднику	Аналіз обсягів реалізації та їх прибутковості по кожному посереднику, оцінка проблем і перспектив роботи.

Джерело: складено автором.

Також у процесі реалізації маркетингових функцій ресторан активно проводить політику акцій. Крім того, до елементів маркетингу - мікс ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» слід віднести і використовувані засоби реклами. Засоби реклами - це носії рекламної інформації, спрямовані на надання того чи іншого впливу на потенційних покупців, які спонукають їх зробити покупку або використовувати пропоновані послуги. У реалізації цілей маркетингу - мікс ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» найбільше значення мають такі елементи як інтер'єр, оформлення зовнішнього вигляду приміщень, у тому числі і віконних вітрин. При оформленні фасаду ресторану використані вивіски, світлові рекламні тексти та зображення. Поза приміщенням ресторану його послуги рекламуються шляхом художнього зображення і рекламних текстів, тобто зовнішньої реклами. До засобів зовнішньої реклами відносяться вивіска ресторану, інформаційні банери, інформаційні таблички.

З метою визначення впливу чинників на формування та розвиток продуктових стратегій підприємства у сфері ресторанного господарства скористаємося методикою PEST-аналізу. Дана методика передбачає оцінку впливу зовнішніх чинників на перспективи формування продуктового портфелю (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка чинників на формування та розвиток продуктових стратегій ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» за методикою PEST-аналізу

Фактори середовища	Стан фактору	Тенденція розвитку фактора	Характеристика впливу	Ступінь впливу	Можливі дії організації	Ступінь впливу після вживаних заходів
Політичні фактори						

Заканодав- ча база	не стабільність законодавств а	розвиток факторів є залежни м від політичн их змін у владі	зміни влади та партій вливають на діючі закони, на їх зміну або ліквідацію, що є негативним показником не стабільності діяльності ресторану	1	Конкретні заходи: - кваліфіковані юристи та головний бухгалтер.	3
Стабільніс ть країни, регі о-ну, міста	залежність від впливу політичних партій	розвиток фактори є залежни м від політичн их змін у владі	Позитивний і негативний вплив фактору впливає на стабільному розвитку ресторану, що призводить до пониження або підвищення ризику ресторану	-2	-	2
Економічні фактори						
Інфляція	Стан	Зростанн я цін на продукт и харчуван ня, енергоно сії	Ріст цін на комунальні послуги, електроенергію, що призводить до збільшення цін на продукти харчування, як укр. так і власного вироб-ва	-1	-	3
Продовження табл. 2.11						
Падіння рівня доходів населення		Збільшен ня росту цін на продукці ю та послуги є завищен ими за сплатосп роможні сть спожива чів	Характерним позитивним впливом фактору є те, що ресторан базується на наданні послуг клієнтам з високим рівнем доходів та соціального статусу	1	Неспромож- ність споживачів користуватис я послугами ресторану	4

Джерело: складено автором.

PEST-аналіз призначений для виявлення політичних (Policy), економічних (Economy), соціальних (Society) і технологічних (Technology) аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію закладу. Стратегічний аналіз кожної з чотирьох зазначених компонентів повинен бути досить системним, тому що всі ці компоненти тісним і складним чином взаємозалежні [76].

З погляду продуктивних стратегій ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» необхідно відзначити ряд питань. По-перше, у даний момент ресторан має власний Internet-сайт ресторану та управлінської компанії мережі, але він невисокого рівня, оскільки представляє недостатню інформації для відвідувачів інтернет-ресурсу, хоча зараз цей вид комунікацій знаходиться в самому розквіті.

Оскільки переважна більшість потенційних відвідувачів підприємства ресторанного бізнесу шукають інформацію про ресторани послуги в Internet-мережі, цей фактор має бути удосконалений.

Отже, у даному питанні було проаналізовано основні чинники формування продуктової стратегії ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD», до яких належать як внутрішньоорганізаційні та і зовнішні фактори розвитку. Підприємство характеризується високим рівнем конкурентного потенціалу відносно 3-х найближчих конкурентів. Проведений аналіз формування продуктової стратегії ресторану свідчить про досить значні можливості подальшого розвитку стратегічної політики закладу та її забезпеченість відповідним ринковим потенціалом. Внутрішня система кадрового розвитку закладу визначається наявністю резервів подальшого кадрового розвитку персоналу ресторану. Маркетинговий розвиток закладу базується на класичних інструментах просування своєї продукції. Однак, існує проблема використання інноваційних маркетингових методик, зокрема Інтернет-маркетингу. Вплив факторів зовнішнього середовища є в більшій мірі негативним, що визначається нестабільністю національного законодавства, економічної та політичної системи України. Тому актуальним для ресторану є формування механізмів запобігання негативному впливу зовнішніх факторів.

Висновки до розділу 2

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

1. На основі оцінки формування продуктового портфелю можна говорити про позитивні результати продуктової стратегії ресторану. Було проаналізовано основні особливості господарської діяльності ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD». Визначено, що заклад постійно нарощував обсяги своєї діяльності, а його фінансові результати мали також тенденцію до зростання. Завдяки цьому показники рентабельності та прибутковості використання ресурсів упродовж 2015-2017 року мали позитивні значення.

2. Найбільш перспективними в плані формування продуктового портфелю є групи продукції та послуг, що займають найбільші обсяги продажу та мають високі темпи зростання обсягів продажу. До цих груп відносяться «Алкогольні та безалкогольні напої», «Гарячі страви», «Десерти», «Теплі салати». Для груп «Виїзний кейтеринг» та «Теплі салати» потрібно розробити напрямки на підвищення пропозиції цих продуктів відвідувачам, що дасть можливість значно збільшити їх оборотність і ринковий потенціал.

3. На основі формування матриці McKinsey визначено, що «ЛЮДИ.CASUALFOOD» використовує у процесі формування продуктового портфелю стратегію помірних інвестицій у найбільш привабливі сегменти з метою захисту від конкурентів та підвищення прибутковості. Поточна продуктова стратегія ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» спрямована на зростання і перспективне рішення існуючих проблем шляхом удосконалення якості послуг, систем менеджменту і маркетингу, використовуючи власні сильні сторони і можливості зовнішнього середовища. Зважаючи на факт наявності сильних конкурентів, підприємству необхідно дотримуватися стратегії виборчої реакції на поведінку конкурентів в області реклами, ціноутворення.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ПРОДУКТОВИХ СТРАТЕГІЙ РЕСТОРАНУ «ЛЮДИ.CASUALFOOD», М. КИЇВ

3.1. Формування інноваційного продуктового портфелю ресторану

Щоб здійснити обґрунтування інноваційного продуктового портфелю ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD», варто розглянути основні сучасні тенденції до формування інновацій у сфері ресторанного бізнесу.

Варто зазначити, що оскільки зараз наша держава переживає фінансову кризу, то і рівень сервісу в закладах харчування є далеко не найкращим. Тому для того, щоб привернути увагу потенційних клієнтів, керівники ресторанів та кафе впроваджують у діяльність закладів нові технології.

У сфері ресторанного бізнесу інновації можна класифікувати за видами. До них відносять [25]:

- маркетингові (керування процесом бронювання on-line);
- продуктові (застосування клінінгових технологій, патентування нових страв та їх оформлення);
- організаційні (нові форми та методи навчання персоналу, відкриття мережі закладів харчування, планування нових концепцій);
- ресурсні (пошук нових ресурсів для розвитку підприємств) [25].

Враховуючи наведені вище види інновацій, пропонуємо більш глибоко розглянути ті з них, які зараз активно використовуються у ресторанному бізнесі [64]:

- використання можливостей Інтернету. Сьогодні кожен бажаючий може забронювати столик в Інтернеті. В online замовленні вказують усі деталі (час, кількість персон, передзамовлення тощо), а також залишають свої контакти[3]. Завдяки цьому замовнику на телефон надійде sms-сповіщення або йому зателефонують з ресторану особисто для підтвердження заявки. Популярними з надання подібних послуг є сервіси Stolik.ua, EatSMART.ua та ін.;

- наявність wi-fi. Цей критерій для сучасної молоді є одним із найголовніших при виборі закладу харчування або відпочинку. З вільним доступом до Інтернету під час очікування замовлення можна переглянути новини, поспілкуватися з друзями у соціальних мережах, послухати музику тощо;

- QR-коди і наявність електронного меню. QR-код - це двовимірний штрих-код, з якого телефон зчитує інформацію. Це вдалий маркетинговий хід, завдяки якому привертають увагу відвідувачів. Зайшовши на сайт закладу, потенційні клієнти можуть переглянути on-line меню, де вказані всі позиції, що є в наявності у ресторані чи кафе. Це зручний спосіб, що спрощує процес вибору і замовлення страв безпосередньо на місці або через доставку;

- меню на вітринах та при вході в ресторан. Вільний доступ до меню полегшує роботу персоналу у закладах харчування. Відвідувачі мають змогу самостійно ознайомитися з переліком страв і не відволікати офіціантів від роботи;

- аудіо-візуальні дисплеї. Дисплеї, вбудовані у стіни, шафи, столи стали не лише оригінальним способом привернення уваги клієнтів, але й вдалим дизайнерським рішенням. Технологічно оновлений інтер'єр гарантує зацікавленість відвідувачів. Дисплеї можуть транслювати музичні кліпи, новини, а також використовуватися як екрани для доступу до Інтернету. Відповідно на них можна встановити програми з доступом до карт, схем транспортних маршрутів тощо. Однією з найвідоміших мереж по встановленню дисплеїв у світі є «Digital Signage». Їх послугами активно користуються мережа готелів Van Der Valk у Нідерландах, готель «Дель Коронадо» у Каліфорнії та ін.

До технічних новинок можна віднести наявність вмонтованих у ресторанах розеток до різних гаджетів. Нові види смартфонів швидко втрачають заряд і можливість його підживити є необхідністю для багатьох відвідувачів. Також це зручно для ділових людей, яким потрібно багато

працювати за комп'ютером чи ноутбуком. Подібні нововведення у закладах харчування дають змогу вести справи поза межами офісів.

Окрім технологічних і технічних нововведень дуже важливими і перспективними є організаційні та продуктові новинки [7]:

- креативна подача страв. Для того, щоб дивувати клієнтів кухарі вигадують нові способи оформлення замовлень. Наприклад, для ресторанів із зіркою Мішлен звичною є подача на великому блюді маленької за розміром страви з нестандартною подачею. Проте цим уже нікого не вразиш. Зараз набирає поширення оформлення страв з імітацією під текстури (камінь, трава, мотузки тощо);

- оригінальна концепція закладу. Сьогодні заклади намагаються привертати увагу клієнтів сучасними та креативними концепціями оформлення. Це стосується не лише кухні, але й дизайну, і тематики. Модною тенденцією є концепція «open kitchen», коли відвідувачі мають змогу спостерігати за процесами, які відбуваються на кухні. Попитом користуються тематичні ресторації та кафе зі специфічним дизайном та нетрадиційними підходами до обслуговування [64];

- акцент на еко-продукцію. Стала популярною тенденція закупки продукції для ресторацій та кафе з фермерських угідь, у людей, які самостійно займаються вирощуванням овочів, фруктів, доглядом за тваринами, рибальством. Більшість рестораторів роблять спробу повністю перейти на еко-продукцію, яка коштує дорожче, але має вищу якість. Гарним прикладом є ресторан «Мааето», що в Осло (Норвегія), який має на рахунку три зірки Мішлен.

Також не втрачає вагомості кейтеринг. Останнім часом зросла кількість різноманітних виїзних церемоній, проведення заходів на свіжому повітрі. Забезпеченням страв займаються загалом спеціалізовані кейтерингові агенції. Проте деякі ресторани теж включають кейтеринг до переліку послуг. Такий хід приваблює нових відвідувачів та розширює можливості самого закладу [25].

У таблиці 3.1 наводяться приклади різнорівневих інноваційних циклів за основними типами підприємств ресторанного господарства, які надають послуги харчування іноземним туристам [7]. Наведені приклади потребують більш детального обґрунтування в контексті цілісної системи діяльності підприємств ресторанного господарства, зокрема в розрізі адміністрування, витрат, відвідуваності, прибутковості та доходності.

Таблиця 3.1

Приклади інноваційних технологій у ресторанному господарстві

Рівні іннов. Тип цикл закладу РГ	Продуктові інновації	Технологічні інновації	Маркетингові інновації	Організаційні інновації	Управлінські інновації
Ресторани	Молекулярна (авторська) кухня (м. Київ – "ДК" ("DK Restaurant")); Нові продукти лікувально-профілактичного харчування; Послуга «Cork Fee»	Встановлення пароконвектоматів (смаження продуктів під тиском); Індукційні плити; Вакуумне устаткування	Приготування страв відомими кухарями «на відкритих площадках»; Випуск дисконтних або бонусних карток	Поява кейтерингу; Особливі види обслуговування (фламбування, траншування)	Запровадження (АСУ)-українська розробка "B52 Ресторан"; Створення мережі ресторанів («Будинок смаку», Пузата хата»)
Кафе	Використання пробіотичних продуктів (йогуртів)	Вакуумний пакувальник	Організація вечірок, гастрономічні шоу	еMenu (електронне меню); Проведення дегустації страв, чайної церемонії;	Проведення заходів "таємний покупець" з метою виявлення недоліків в обслуговуванні споживачів
Бари	Послуги фумел'є (фахівець по сигарах)	Нові технології виготовлення напоїв	Бар-шоу; розробка нових рецептур	Темперована шафа	Мережа сендвіч-барів «Фрешлайн»

Джерело: складено автором на основі [7].

Підсумовуючи вищевикладене, варто відмітити, що формування продуктивних інновацій у ресторані «ЛЮДИ.CASUALFOOD» має спиратися на кращий досвід. Впровадження інновацій має бути спрямоване на зростання

кількості відвідувачів, до розширення асортименту продукції та способів її подачі, а також до пошуку нових оригінальних рішень ведення бізнесу, які підвищують конкурентоздатність досліджуваного ресторану.

З метою формування продуктових інновації для ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» пропонуємо впровадити наступні інноваційні продукти та сервіси (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інноваційні продукти та сервіси, які пропонується запровадити для ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD»

Назва продукту / сервісу	Характеристика	Очікуваний вплив на роботу закладу
Впровадження страв авторської кухні	Перелік страв в меню ресторану має бути розширений за рахунок нового розділу «Авторська кухня». До цього розділу мають включатися ексклюзивні та вишукані страви, що користуються попитом. Даний перелік має бути динамічним та оновлюватися в залежності від сезону, подій та побажань відвідувачів	Зростання рівня лояльності відвідувачів до кухні ресторану.
Впровадження нового продукту «Сам собі кухар»	Даний вид інноваційного продукту полягає у можливості відвідувачам самостійно обирати інгредієнти, а також оформлення для певних видів страв. Конструювання власних страв має відбуватися на основі вибору певних можливих (але лімітованих за сумісністю продуктів) наборів інгредієнтів.	Збільшення інтересу до кухні ресторану, зростання обсягу виручки ресторану
Розширення меню за рахунок включення пробіотичних продуктів	Меню закладу пропонується розширити за рахунок можливості додавання ряду пробіотичних продуктів, зокрема кефірів та йогуртів власного виробництва	Зростання рівня лояльності відвідувачів до кухні ресторану.

		<i>продовження табл. 3.2</i>
еMenu (електронне меню)	Можливість розмістити електронне меню на сайті ресторану, що дозволить формувати замовлення онлайн в автоматичному режимі	Збільшення інтересу до кухні ресторану, зростання обсягу виручки ресторану

Джерело: запропоновано автором на основі [7, 25, 68].

Варто відмітити, що впровадження страв авторської кухні, то важливим є виявлення певних ексклюзивних та найбільш-популярних популярних страв, які могли б викликати цікавість у відвідувачів. З цією метою пропонується забезпечити можливість відвідувачів залишати свої побажання щодо розширення асортименту страв в меню. Найбільш численні побажання мають бути враховані шляхом додавання нових страв у спеціальний розділ меню «Авторська кухня – з любов'ю до Вас». Така назва розділу має маркетинговий підтекст та має збільшувати рівень лояльності відвідувача до закладу.

Впровадження нового продукту «Сам собі кухар» має ґрунтуватися на вивченні можливостей включення до меню страв, які можуть мати змінний перелік інгредієнтів. На наш погляд, такими продуктовими позиціями можуть бути:

- бургери;
- млинці з добавками;
- піца;
- запіканки;
- штруделі.

Розширення меню за рахунок включення пробіотичних продуктів важливо здійснити за рахунок впровадження власного виробництва йогуртів та кефірів. Це може бути ще однією «фішкою» закладу, яка буде формувати його конкурентну перевагу на ринку ресторанних послуг.

Впровадження електронного меню є важливим маркетинговим ходом та сучасною сервісною інновацією на ринку ресторанних послуг. Однак, дана інновація вимагає від ресторану створення власного сайту з відповідним модулем, який буде відповідати за виведення інформації меню в режимі онлайн

з актуальними цінами, передбачати інтерфейс конструктора страв (для категорії «Сам собі кухар»), а також можливості розрахуватися онлайн з використанням власної банківської картки. При цьому важливим є наявність мобільної версії сайту, а також відповідного мобільного додатку. Мобільний додаток може також бути використаний для розсилання інформації про новинки ресторану та програми лояльності за допомогою інструменту push-нотифікацій.

На сьогодні досліджуваний ресторан не має власного повноцінного сайту, тому впровадження сервісної інновації електронного меню вимагає від закладу певних фінансових вкладень у розробку сайту та відповідної версії мобільного додатку.

Концепція формування продуктових інновацій досліджуваного ресторану має виходити з можливості збільшення обсягу продажу страв, а також залученні більшого потоку відвідувачів, їх закріплення за рестораном шляхом підвищення рівня їх лояльності. Основні критерії впровадження продуктових інновацій ресторану наведено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Критерії впровадження продуктових інновацій для ресторану
«ЛЮДИ.CASUALFOOD»

Продуктова інновація	Необхідні ресурси	Критерії впровадження
Впровадження страв авторської кухні	Наявність інформації про найбільш популярні страви, які бажать бачити в меню ресторану його відвідувачі. Інформація має отримуватися на періодичній основі, аби ресторан мав змогу вчасно вносити коригування до розділу меню «Авторська кухня».	Необхідність створення системи двосторонніх комунікацій з відвідувачами з метою виявлення їх потреб.

продовження табл. 3.3

Впровадження нового продукту «Сам собі кухар»	Необхідність виявлення певних гастрономічних переваг відвідувачів стосовно використання різних харчових інгредієнтів для конструювання страв. При цьому необхідно проводити аналіз комбінацій різних інгредієнтів на їх сумісність, аби уникнути негативних випадків у погіршення самопочуття відвідувачів від самостійного конструювання ними страви з несумісними інгредієнтами.	Варто здійснити аналіз можливих комбінацій продуктових наборів різних інгредієнтів та виключити з них ті комбінації, які можуть викликати несумісність продуктів.
Розширення меню за рахунок включення пробіотичних продуктів	Необхідно сформулювати завдання для побудови зручного інтерфейсу користувача сайту	Сайт має бути простим, мати зрозумілий контент

Джерело: запропоновано автором на основі [7, 25, 68].

Отже, було запропоновано основні напрямки впровадженні інновацій у продуктовому портфелі ресторану. Основними інноваційними напрямками удосконалення продуктового портфелю визначено можливості впровадження страв авторської кухні, впровадження нового продукту «Сам собі кухар», розробка меню закладу з урахуванням включення до нього пробіотичних продуктів, зокрема кефірів та йогуртів власного виробництва, можливість розмістити електронне меню на сайті ресторану.

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

Наведені вище пропозиції до формування продуктових інновацій ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» можуть бути конкретизовані за допомогою формування відповідної програми заходів для їх впровадження. Сама програма заходів має включати такі компоненти: мету, завдання, відповідальних за впровадження заходів, необхідні ресурси (бюджет фінансування заходів), графік впровадження заходів.

Метою обґрунтування програми заходів з реалізації продуктивних стратегій ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» є посилення його конкурентних позицій на ринку ресторанних послуг, підвищення ефективності роботи ресторану.

Основними завданнями формування програми заходів з реалізації продуктивних стратегій ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» є: визначення основних напрямків впровадження продуктивної стратегії з урахуванням розширення меню ресторану; розробка графіка та бюджету фінансування заходів з реалізації нової продуктивної стратегії ресторану; оцінка результативності продуктивної стратегії ресторану.

Формування програми заходів з реалізації продуктивної стратегії для ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» пропонуємо формалізувати у розрізі таких етапів (рис. 3.1).

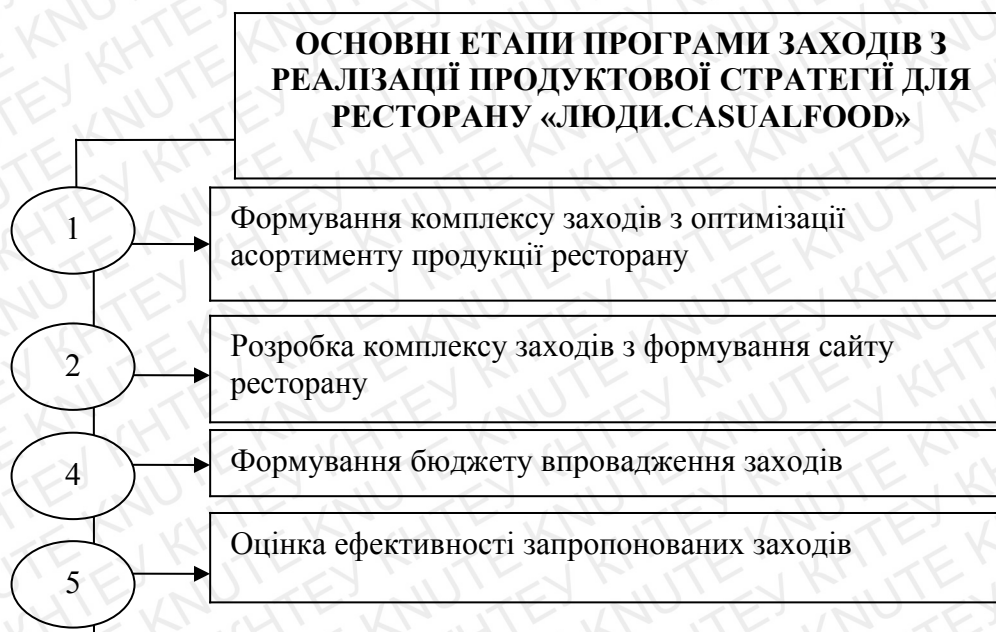


Рис. 3.1. Основні етапи програми заходів з реалізації продуктивної стратегії для ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD»

Джерело: побудовано автором.

Програму заходів з реалізації продуктивної стратегії для ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» можемо представити у вигляді відповідного графіка, який наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Впровадження програми заходів з реалізації продуктової стратегії для ресторану
«ЛЮДИ.CASUALFOOD»

Заходи	Відповідальний	Період впровадження заходів програми			
		1 міс	2 міс	3 міс	4 міс
1. Підготовка до оптимізації асортименту продукції ресторану					
- аналіз ринку ресторанних послуг	Адміністратор ресторану	x			
- оцінювання ресурсних можливостей розширення асортименту продукції	Директор ресторану	x			
- вибір механізму комунікації зі споживачами	Директор ресторану	x			
2. Впровадження нових інноваційних продуктів					
- розробка оновленого меню закладу з урахуванням авторських страв	Адміністратор ресторану	x			
- формування окремого меню на впровадження продукту "Сам собі кухар"	Адміністратор ресторану		x		
- розробка технології приготування йогуртів та кефірів, її затвердження	Шеф-кухар ресторану		x		
3. Розробка сайту ресторану та впровадження електронного меню					
- пошук компаній, які можуть здійснити розробку сайту та мобільного додатку	Директор ресторану	x			
продовження табл. 3.4					
- формування технічного завдання на розробку сайту та мобільного додатку	Адміністратор ресторану	x	x		
- формування концепції електронного меню	Адміністратор ресторану		x		

- формування бек-енду сайту та мобільного додатку ресторану	Компанія, яка буде розробляти сайт та мобільний додаток		x		
- формування фронт-енду сайту ресторану, його наповнення елементами інтерфейсу			x	x	
- наповнення контенту сайту та мобільного додатку				x	x
- розробка модуля онлайн-оплат на сайту та мобільного додатку					x

Джерело: складено автором.

Відповідно до запропонованого графіку реалізації програми заходів, які, орієнтовний термін впровадження даної програми становить 4 місяці. Відповідальними за впровадження заходів є директор ресторану та його адміністратор. Для розробки сайту та мобільного додатку пропонується скористатися послугами відповідної ІТ-компанії. З цією метою варто здійснити огляд можливих пропозицій на послуги від різних компаній на ринку ІТ-послуг.

Концепція розширення асортименту продукції ресторану має виходи з засад політики його оптимізації. З цією метою варто представити перспективний розподіл асортименту продукції за принципами ABC-XYZ, тобто прогностичний продуктивний портфель з урахуванням впровадження нової продуктової стратегії (табл. 3.5).

Для визначення оптимального продуктового портфелю ресторану необхідно враховувати як поточні тенденції у продажі різних видів продукції, так і перспективні можливості, що окреслені новою продуктовою стратегією.

Таблиця 3.5

Прогнозований продуктивний портфель з урахуванням впровадження нової продуктової стратегії ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD»

Групи продукції	Факт			Прогноз		
	Питома вага в продуктовому портфелі	Група ABC	Темп росту обсягу	Група XYZ	Питома вага в продуктовому портфелі	Темп росту обсягу

			продажів, %			продажів, %
Гарячі страви	29	A	1,29	X	29	1,42
Холодні закуски	9	B	1,48	X	7	1,56
Теплі салати	5	C	1,15	Y	4	1,15
Холодні салати	7	B	1,15	Y	6	1,21
Алкогільні та безалкогольні напої	19	A	1,22	X	19	1,34
Випічка (в т.ч. піца)	6	B	0,87	Z	5	0,91
Десерти	6	B	0,99	Z	6	1,04
Виїзний кейтерінг	16	A	1,03	Y	16	1,13
Акційні меню	2	C	0,77	Z	2	0,77
Інші	1	C	1,16	Y	1	1,16
Інноваційні продукти (які запропоновано в питанні 3.1)	-	-	-	-	5	-
Разом	100	-	1,15	-	100	1,21

Джерело: складено автором.

Для оцінки перспективної структури використано підхід ABC-XYZ ранжування продуктової лінійки за критеріями частки в обсягах реалізації та темпів зростання виручки по кожній групі продукції. Також при формуванні продуктового портфелю враховано впровадження нових інноваційних продуктів, частка в обсягах реалізації яких має становити не менше 5% (це цільовий показник). При цьому пропонується скорочення цільової структури в обсягах продажу для груп CX та CY на користь інноваційних продуктів.

Також, обґрунтовано прогнозні темпи зростання обсягу продажу по кожній продуктивій групі. Для продуктивих груп, які відносяться до категорії AX та AY визначено можливість збільшення темпів росту продажів на 10%, для груп BX та BY - збільшення темпів росту продажів складе 5%, для інших груп продукції – темп росту залишатиметься на рівні фактичного періоду.

На основі вищевикладеного можемо стверджувати, що розроблений перспективний продуктивий портфель буде мати високу ефективність та дозволить збільшити обсяги продажу продукції та прибутку ресторану.

Орієнтовний бюджет впровадження програми заходів з реалізації продуктової стратегії ресторану наведено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Бюджет заходів з реалізації продуктової стратегії для ресторану

«ЛЮДИ.CASUALFOOD»

Заходи	Обсяги фінансування витрат на впровадження програми				Разом, тис.грн
	1 міс	2 міс	3 міс	4 міс	
1. Підготовка до оптимізації асортименту продукції ресторану	20	-	-	-	20
- аналіз ринку ресторанних послуг	15	-	-	-	15
- оцінювання ресурсних можливостей розширення асортименту продукції	-	-	-	-	-
- вибір механізму комунікації зі споживачами	5	-	-	-	5
2. Впровадження нових інноваційних продуктів	10	15	0	0	25
- розробка оновленого меню закладу з урахуванням авторських страв	10	-	-	-	10
- формування окремого меню на впровадження продукту "Сам собі кухар"	-	5	-	-	5
- розробка технології приготування йогуртів та кефірів, її затвердження	-	10	-	-	10
3. Розробка сайту ресторану та впровадження електронного меню	5	27	12	15	59
продовження табл. 3.6					
- пошук компаній, які можуть здійснити розробку сайту та мобільного додатку	-	-	-	-	0
- формування технічного завдання на розробку сайту та мобільного додатку	5	5	-	-	10
- формування концепції електронного меню	-	7	-	-	7
- формування бек-енду сайту та мобільного додатку ресторану	-	10	-	-	10
- формування фронт-енду сайту ресторану, його наповнення елементами інтерфейсу	-	5	5	-	10
- наповнення контенту сайту та мобільного додатку	-	-	7	3	10

- розробка модуля онлайн-оплат на сайту та мобільного додатку	-	-	-	12	12
Разом, тис.грн	35	42	12	15	104

Джерело: розраховано та складено автором.

Таким чином, бюджет програми впровадження заходів з реалізації оновленої продуктової стратегії ресторану у 2019 році складе 104 тис.грн.

Отже, було сформовано програму впровадження заходів з реалізації оновленої продуктової стратегії ресторану у 2019 році. Відповідно до запропонованого графіку реалізації програми заходів, орієнтовний термін впровадження даної програми становить 4 місяці. Також при формуванні продуктового портфелю враховано впровадження нових інноваційних продуктів, частка в обсягах реалізації яких має становити не менше 5% (це цільовий показник).

3.3. Конкурентоспроможні засади реалізації продуктової політики ресторану

Варто розглянути основні заходи, які дозволять посилити конкурентоспроможність ресторану на вітчизняному ринку ресторанних послуг. З цією метою пропонуємо розробити відповідні маркетингові засади продуктової політики на 2019 рік.

Основними маркетинговими продуктової політики є інформування споживачів, формування позитивного іміджу ресторану, мотивування споживачів, формування і актуалізація потреб споживачів, стимулювання відвідувань, формування лояльності до ресторану, тощо.

Основні етапи впровадження продуктової політики на засадах маркетингу для ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» на 2019 рік наведено в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Етапи впровадження продуктової політики на засадах маркетингу для ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD»

Етап	Характеристика етапу	Термін реалізації
1 ЕТАП	визначення цілей збутової стратегії	Лют. – Бер. 2019 року
2 ЕТАП	визначення цільової контактної аудиторії	Лют. – Бер. 2019 року
3 ЕТАП	вибір каналів комунікації	Квіт. 2019 року
4 ЕТАП	визначення загального бюджету, що виділяється на активізацію просування з урахуванням нового сайту ресторану	Травень 2019 року
5 ЕТАП	формування акційних цінових пропозицій в рамках електронного меню	Травень 2019 року

Розглянемо більш детально основні етапи формування впровадження продуктової політики на засадах маркетингу. Цілями продуктової політики є наступні:

1. Інформування про наявність ресторану та його послуг (розміщення оголошень в мережі Інтернет)
2. Інформування цільової про переваги продукції та послуг ресторану.
3. Формування позитивного іміджу ресторану в мережі Інтернет.
4. Формування прихильності споживачів до ресторану.
5. Завоювання певного сегменту ринку.

Цільову аудиторію можемо умовно поділити на первинну та вторинну.

Первинною аудиторією є:

- всі, хто відвідує ресторани, тобто потенційні споживачі;

Вторинною аудиторією є:

- корпоративні клієнти та посередники, які можуть пропонувати послуги ресторану з метою проведення свят, корпоративів, надання послуг виїзного кейтерінгу, тощо.

Варто визначитися з основними каналами комунікацій. Оскільки в сучасних умовах більшість цільової аудиторії використовує Інтернет, то основним каналом комунікацій є інтернет-ресурси, на яких можна розміщувати банери ресторану та рекламні оголошення.

На сьогодні основною проблемою пропозиції послуг ресторану в мережі Інтернет є відсутність сайту, а також досвіду ресторану у цьому процесі. Тому, після завершення розробки нового сайту в кінці квітня 2019 року, ресторан «ЛЮДИ.CASUALFOOD» ризикує отримати низькі рейтинги в пошукових системах Інтернету. Тому, для зростання інтенсивності реклами ресторану в Інтернет та збільшення цільової аудиторії необхідно розмістити рекламні банери на тематичних сайтах, пов'язаних з ресторанными послугами, розвагами, кейтерінгом.

Оскільки «ЛЮДИ.CASUALFOOD» бажає значно розвинути обсяги своєї присутності також у сфері корпоративних продажів, то пропонуємо розмістити банери на сайтах, що присвячені інформаційно-діловій тематиці. Також банери варто розміщувати на інформаційних та погодних порталах, на ресурсах ресторанного сервісу. Також необхідно для сайту ресторану варто провести заходи пошукової оптимізації. Пошукова оптимізація в мережах: Google, Bigmir.net, Meta.ua, Live.com, Uaportal.com, Online.ua.

Медіаплан для розміщення реклами в Інтернеті представлено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Медіаплан для розміщення реклами ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» в Інтернет

Сайт	Тематика	Формат	CTR %	Ціна розміщення на міс., грн	Січень	Лютий	Березень	Варість
https://cf.ua/catalog	Каталог закладів Києва	240×350	2	3000	×		×	6000
https://izum.ua/restoran	Портал ресторанів, кафе, барів України	240x350	1,8	3000	×		×	6000

https://restoran.ua	Інформаційний портал ресторанів столиці	240×350	3, 5	3000	×	×	×	9000
https://restorator.ua	Портал рестораторів України	300x250	1,6	3000	×	×	×	9000
https://pos-sector.net	Клуб готельєрів та рестораторів	240×350	1	3000		×	×	6000
hoteliero.club	Інтернет портал ресторанів, кафе, барів Києва	300x250	3	3000		×	×	6000
https://reston.com.u	Ресторани Києва в деталях	300x250	1,8	3000	×	×	×	9000
https://lasoon.net		240×350	1,5	3000	×		×	6000

Джерело: розроблено автором.

Важливо також у маркетингово-комунікаційній кампанії не забувати про стимулювання збуту - це можуть бути знижки, розпродажі, спеціальні пропозиції та зв'язки з громадськістю - спонсорство, відгуки та коментарі в Інтернеті.

Метою розвитку ресторану є не зміна існуючої медіастратегії, а її покращення, шляхом додавання нових медіаканалів та носіїв. Таким чином, найоптимальнішим варіантом при розробці медіастратегії у випадку з «ЛЮДИ.CASUALFOOD» є стратегія змішаних каналів комунікації, тобто поєднання традиційних засобів реклами з нетрадиційними. Цільова аудиторія даних медіаканалів може не пересікатися, що значно підвищить ефективність.

Не є раціональним докорінно змінювати вже існуючу медіастратегію, доцільніше розширити її, залучивши зовнішню рекламу, яка ідеально підходить для формування іміджу компанії та знання у споживачів, а також нові медіаносії у вже існуючих медіаканалах.

Ресторан «ЛЮДИ.CASUALFOOD» має використовувати різні форми PR-діяльності для залучення нових клієнтів і створення сприятливого образу в очах громадськості. До їх числа відносяться проведення різного роду заходів.

Слід ще раз зосередити увагу на тому, що планування стратегічного бюджету є складним та багатогранним процесом. Це своєрідне мистецтво

маркетингової гри, спрямованої на маси споживачів для створення певного іміджу підприємства; поєднання широкої обізнаності про стан підприємства та цільової аудиторії; мистецтво формувати психологічний настрій споживачів у потрібному для підприємства руслі.

Для оцінки результативності запропонованих заходів з розробки продуктової стратегії необхідно скористатися фінансовими показниками, які будуть враховувати планові зміни ключових параметрів діяльності - приріст виручки від реалізації, зростання рівня комерційного доходу, зміну витрат обігу, тощо.

Сформуємо бюджет продуктової стратегії підприємства на виходячи з наведеної вище інформації. Кошти, виділені керівництвом ресторану на різні статті витрат. Бюджет підприємства не є дуже великим, тому мета керівників використовувати засоби економно і ефективно.

Вартісна оцінка заходів впровадження продуктової для «ЛЮДИ.CASUALFOOD» полягає у фінансуванні витрат по збору необхідної інформації та залученні до цього працівників як досліджуваного підприємства, так і інших об'єктів дослідження.

На основі вищевикладеного матеріалу сформулюємо загальний місячний та річний бюджети заходів підвищення конкурентоспроможності досліджуваного ресторану (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Бюджет витрат на заходи підвищення конкурентоспроможності ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD»

<i>Показники</i>	<i>Періодичність</i>	<i>Витрати на місяць</i>	<i>Річні витрати (травень-грудень)</i>
<i>Розміщення реклами на сайтах</i>	Тематика	<i>x</i>	35200,0
https://cf.ua/catalog	Каталог закладів Києва	800	6400,0
https://izum.ua/restoran	Портал ресторанів, кафе, барів України	400	3200,0
https://.restoran.ua	Інформаційний	600	4800,0

	портал ресторанів столиці		
https://.restorator.ua	Портал	500	4000,0
https://pos-sector.net	рестораторів України	750	6000,0
hoteliero.club	Клуб готельєрів та рестораторів	500	4000,0
https://reston.com.u	Інтернет портал ресторанів, кафе, барів Києва	450	3600,0
https://lasoon.net	Ресторани Києва в деталях	400	3200,0
<i>Пошукова оптимізація</i>		<i>134,52</i>	<i>4304,6</i>
Google	1 раз на тиждень	68,4	2188,8
<i>продовження табл. 3.9</i>			
Bigmir.net	1 раз на тиждень	66,12	2115,8
<i>Реєстрація в рейтингах</i>		<i>2,13</i>	<i>68,2</i>
mytop-in.net	1 раз на тиждень	0,99	31,7
top.bigmir.net,	1 раз на тиждень	1,14	36,5
<i>Реєстрація в каталогах</i>		<i>109,82</i>	<i>1757,1</i>
advertising.ua	1 раз на 2 тижні	39,14	626,2
mediainform.com.ua	1 раз на 2 тижні	36,48	583,7
business-ua.com	1 раз на 2 тижні	34,2	547,2
<i>Прес-релізи</i>		<i>28,12</i>	<i>225,0</i>
www.mediabusiness.com.ua	1 раз на місяць	13,68	109,4
marketing-ua.com	1 раз на місяць	14,44	115,5
Разом		x	41554,9

Джерело: розраховано автором.

Таким чином, загальний обсяг бюджету ресторану на заходи підвищення конкурентоспроможності у 2019 році становитиме 41,6 тис.грн.

Розрахунок економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів проведений з урахуванням того, що у 2019 році відбудеться зростання витрат підприємства на розробку та реалізацію нової продуктової стратегії, впровадження комплексу маркетингових комунікацій в Інтернет. Також

впровадження нової продуктової стратегії дасть можливість збільшити обсяги доходів підприємства.

Також запропоновані заходи зі зростання конкурентоспроможності послуг ресторану матимуть позитивний ефект, який може бути виражений у додатковому зростанні доходу ресторану в 2019 році на 10%. Тобто, перспективний темп зростання доходів ресторану на 2019 рік складе:

$$T_{п} = 1,21 * (1+10\%) = 1,33$$

Спрогнозуємо показники фінансових результатів роботи ресторану, виходячи з варіантів:

- а) не відбудеться ніяких змін у продуктивній стратегії;
- б) будуть впроваджені зміни відповідно до заходів, обґрунтованих у в питаннях 3.2 та 3.3.

Результати розрахунків наведено у таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Прогнозування результатів роботи ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» на 2019 рік

Показники	Формула	Факт		Погноз	
		2017	2018	2019 (без врахування заходів)	2019 (з урахуванням заходів)
Обсяг реалізації продукції, тис.грн	ОР	11 815	13 588	15 626	18 072
Собівартість реалізованої продукції та послуг, тис.грн	СВ	7 710	8 866	10 196	11 792
Операційні витрати, тис.грн	ВО	1 453	1 671	1 922	2 223
Витрати на удосконалення продуктової стратегії, в т.ч.:	ВУ	-	-	-	-
- розробка та впровадження продуктової стратегії	-	-	-	-	104
- маркетингові заходи підвищення конкурентоспроможності ресторану	-	-	-	-	42
Операційний прибуток, тис.грн	ОП = ОР - СВ	2 652	3 050	3 508	3 911

ВО - ВУ

Джерело: розраховано та складено автором.

Таким чином, відповідно до проведених розрахунків, можемо сказати, що у 2018 році прогнозне значення операційного прибутку ресторану складе 3050 тис.грн. Для 2019-го року визначено два варіанти прогнозу операційного прибутку: а) без урахування заходів - 3508 тис.грн; б) з урахуванням заходів – 3911 тис.грн.

Визначення обсягу економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів передбачає знаходження різниці між двома варіантами прогнозу (варіант Б – варіант А). Результати оцінки економічного ефекту наведено на рисунку 3.2.

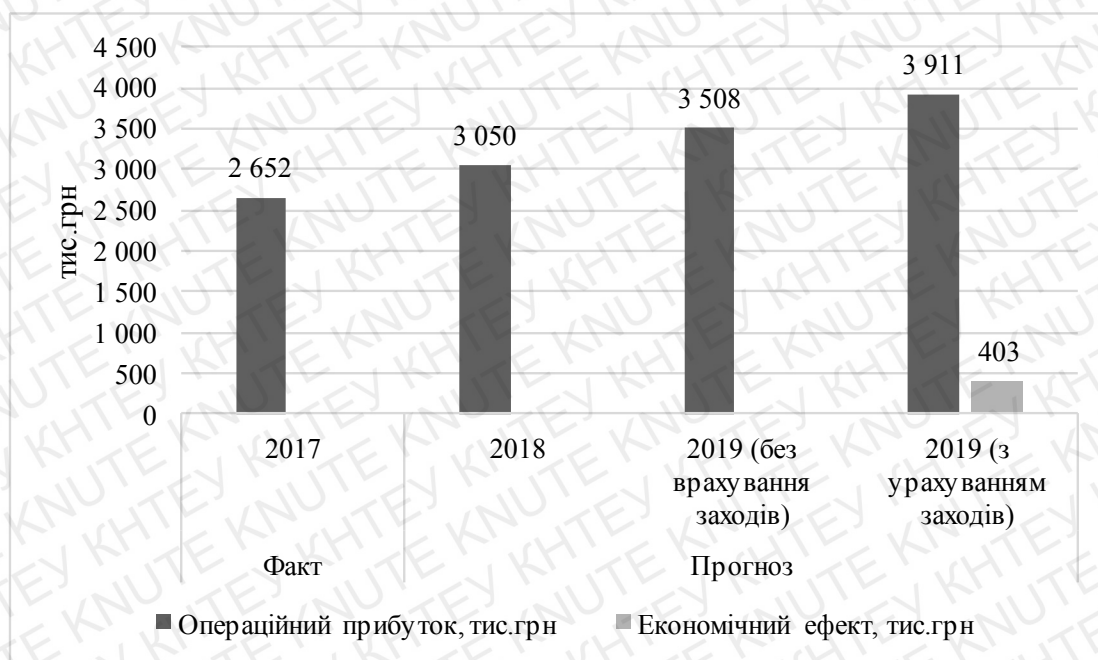


Рис. 3.2. Прогноз економічного ефекту від впровадження удосконалення продуктової стратегії ресторану на 2019 рік

Джерело: розраховано автором.

Отже, як свідчать проведені розрахунки, у 2019 році обсяг економічного ефекту від впровадження нової продуктової стратегії та заходів підвищення конкурентоспроможності ресторану складе 403 тис.грн.

Таким чином, визначено основні напрямки підвищення рівня конкурентоспроможності ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» на основі обґрунтування маркетингових заходів просування продукції та послуг в мережі Інтернет. Визначено загальний бюджет на впровадження цих заходів, який становитиме у 2019 році 41,6 тис.грн, а обсяг загального ефекту від усіх запропонованих заходів, представлених у параграфах 3.2-3.3, складе 403 тис.грн.

Висновки до розділу 3

Отже, за результатами проведеного дослідження у третьому розділі випускної кваліфікаційної роботи, можемо сформулювати такі висновки:

1. Запропоновано основні напрямки впровадження інновацій у продуктовому портфелі ресторану: 1) впровадження страв авторської кухні, на основі чого перелік страв в меню ресторану має бути розширений за рахунок нового розділу «Авторська кухня»; 2) впровадження нового продукту «Сам собі кухар» полягає у можливості відвідувачам самостійно обирати інгредієнти, а також оформлення для певних видів страв; 3) розширення меню закладу за рахунок можливості додавання ряду пробіотичних продуктів, зокрема кефірів та йогуртів власного виробництва; 4) формування електронного меню на сайті ресторану.

2. Сформовано програму впровадження заходів з реалізації оновленої продуктової стратегії ресторану у 2019 році. Відповідно до запропонованого графіку реалізації програми заходів, орієнтовний термін впровадження даної програми становить 4 місяці (січень – квітень 2019 року).

3. Для забезпечення конкурентоспроможності запропоновано розмістити банери реклами ресторану на сайтах, що присвячені інформаційно-діловій тематиці. Також банери варто розміщувати на інформаційних та погодних порталах, на ресурсах ресторанного сервісу. Запропоновано здійснити для сайту ресторану заходи пошукової оптимізації. З цією метою

обрано наступні веб-ресурси: Google, Bigmir.net, Meta.ua, Live.com, Uaportal.com, Online.ua. Для 2019-го року визначено два варіанти прогнозу операційного прибутку: а) без урахування заходів - 3508 тис.грн; б) з урахуванням заходів – 3911 тис.грн. У 2019 році обсяг економічного ефекту від впровадження нової продуктової стратегії та заходів підвищення конкурентоспроможності ресторану складе 403 тис.грн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Результатом випускної кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо розроблення та реалізації продуктової стратегії суб'єкта реторанного бізнесу. За результатами досліджень сформульовано такі висновки:

1. У ході дослідження підходів до формування стратегій визначено, що теорія і практика підприємницької діяльності виділяють три види базових економічних стратегій - це виживання, стабілізація та розвиток. Кожна з цих стратегій визначається рівнем досягнутої (запланованої) рентабельності та життєвим циклом товарів (послуг). Формування продуктових стратегій на підприємствах ресторанного бізнесу має свою специфіку, обумовлену його характерними рисами, такими як характер виробництва і споживання продукції, формування кадрових ресурсів, необхідність надання ряду додаткових послуг та сервісів.

2. Розглянуто класифікацію продуктових стратегій та інструментарій їх вибору на підприємствах ресторанного господарства. У фаховій літературі зі стратегічного менеджменту пропонується класифікувати продуктові стратегії підприємств ресторанного бізнесу за трьома напрямками: стратегія інновації розробка та впровадження нових видів продукції та послуг ресторану; стратегії варіації модифікація асортименту продукції, пов'язана зі зміною

його параметрів із вилученням старого продукту з асортименту; стратегія елімінації виключення окремих позицій з меню та заміна їх новими.

3. Охарактеризовано підходи до формування системи оцінювання продуктових стратегій на підприємстві. Визначено основні методичні підходи до оцінювання продуктових стратегій: статистичні методи, математичні методи, спеціальні методи (STEP-аналіз; SWOT-аналіз; SPACE-аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS-аналіз; вивчення профілю об'єкта, матричні методи портфельного аналізу). Наведені підходи до стратегічного аналізу, використовуються у практичній діяльності вітчизняних підприємств. Однак, враховуючи особливості кожної моделі, запропонувати використання конкретної моделі дуже складно.

4. У другому розділі проаналізовано основні показники роботи ресторану. Зростання сукупних доходів підприємства пояснюється переважно збільшення чистого доходу від реалізації продукції ресторану та наданням послуг. Визначено, що заклад постійно нарощував обсяги своєї діяльності, а його фінансові результати мали також тенденцію до зростання. Зростання обсягу фінансових результатів роботи закладу зумовлювалося як збільшенням виручки від реалізації продукції, так і зростанням середнього рівня націнки на продукцію та послуги ресторану.

5. Визначено, що у 2017 році відбулося зростання обсягу реалізації продукції та послуг на 15,5%, в тому числі за рахунок зростання реалізації гарячих страв на 28,8%, холодних закусок – на 48,5%, теплих салатів – на 15,5%, холодних салатів – на 15,3%, алкогольних та безалкогольних напоїв – на 21,9%, послуг виїзного кейтерінгу – на 2,6%, позиції інші (різні послуги ресторану) – на 15,5%. Найбільш перспективними в плані формування продуктового портфелю є групи продукції та послуг, що займають найбільші обсяги продажу та мають високі темпи зростання обсягів продажу.

6. З метою аналізу впливу чинників на формування та розвиток продуктових стратегій ресторану проведено аналіз стратегічної позиції

ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» та його конкурентів, використовуючи для цього матрицю «Дженерал Електрик – McKinsey». З погляду продуктових стратегій ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» необхідно відзначити ряд питань. По-перше, у даний момент ресторан має власний Internet-сайт ресторану та управлінської компанії мережі, але він невисокого рівня, оскільки представляє недостатню інформації для відвідувачів інтернет-ресурсу, хоча зараз цей вид комунікацій знаходиться в самому розквіті.

7. У третьому розділі обґрунтовано пропозиції щодо впровадження інновацій у продуктовому портфелі ресторану. Формування продуктових інновацій у ресторані «ЛЮДИ.CASUALFOOD» має спиратися на кращий досвід. Впровадження інновацій має бути спрямоване на зростання кількості відвідувачів, до розширення асортименту продукції та способів її подачі, а також до пошуку нових оригінальних рішень ведення бізнесу, які підвищують конкурентоздатність досліджуваного ресторану.

8. Основними завданнями формування програми заходів з реалізації продуктових стратегій ресторану «ЛЮДИ.CASUALFOOD» є: визначення основних напрямків впровадження продуктової стратегії з урахуванням розширення меню ресторану; розробка графіка та бюджету фінансування заходів з реалізації нової продуктової стратегії ресторану; оцінка результативності продуктової стратегії ресторану. Бюджет програми впровадження заходів з реалізації оновленої продуктової стратегії ресторану у 2019 році складе 104 тис.грн.

9. Обґрунтовано заходи щодо підвищення результативності продуктової стратегії ресторану на основі зростання його конкурентних позицій. Ресторан «ЛЮДИ.CASUALFOOD» має використовувати різні форми PR-діяльності для залучення нових клієнтів і створення сприятливого образу в очах громадськості. До їх числа відносяться проведення різного роду заходів. Для 2019-го року визначено два варіанти прогнозу операційного прибутку: а) без урахування заходів - 3508 тис.грн; б) з урахуванням заходів – 3911 тис.грн. У

2019 році обсяг економічного ефекту від впровадження нової продуктової стратегії та заходів підвищення конкурентоспроможності ресторану складе 403 тис.грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антонова В. А. Конкуренція і управління конкуренто-спроможністю підприємств ресторанного господарства / В. А. Антонова // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України., 2012. - № 1 (21). - с.54-57.
2. Белошапка В.А., та ін. Стратегічне управління: принципи та міжнародна практика / В.А. Белошапка, Г.В. Загорный. - К.: Абсолют-В, 2010. – 492 с.
3. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства / О. В. Березін // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. Частина II: зб. наук. пр. - Вип. 4 (40). - 2011. - С. 20-28.
4. Борисюк, О. А. Інноваційні тренди в конкурентних реаліях ресторанного господарства / О. А. Борисюк // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 4 : Географія і сучасність : зб. наук. праць. – Київ : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. - Вип. 33 . – С. 196-203.
5. Бугас Н. В. Маркетингова стратегія просування / Н. В. Бугас // Ефективна економіка, 2016. - №1. [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3498>
6. Виноградська А.М. Технологія ресторанного господарства / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.

7. Виханський О.С. Стратегічне управління: навч. посіб / О.С. Виханський. - Харків.: Поліграф, 2012. - 332 с.
8. Власова Н.О. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства: монографія / Т.В. Андросова, Н.О. Власова, Н.В. Михайлова, О.А. Круглова. – Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. - Харків : ХДУХТ, 2010. – 144 с.
9. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С. П. Грабовенська. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://joomla.kneu.org/>
10. Гринів Л.В. Концептуальні засади формування стратегії підприємства ресторанного бізнесу / Л.В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління, 2012. – №8. – С. 42-45.
11. Довгаль Н. С. Стратегічний потенціал підприємства: теоретичні основи / Н. С. Довгаль // Науково-технічна інформація. - 2010. - № 1. - с. 42-45.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегія та тактика (переклад з англ) / П. Дойль. - К.: Заня, 2013. - 521 с.
13. Дмитрук М.В. Стратегічне управління: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М.В. Дмитрук // Маркетинг и реклама - 2011. - №5-6. с. 32-37.
14. Довгань Л.Є. Стратегічне управління / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко. Навч. посіб. 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
15. Економіка підприємства: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, пере-роб. та доп. - К. : КНЕУ, 2010. - 528 с.
16. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства // Економіка. Управління. Інновації, 2012. - №2(8). – С. 32-36

17. Іванов Ю.Б., та ін. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 352 с.

18. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: навч. посібник / О.І. Ковтун; 2-ге вид., стереотип. - Львів: Новий Світ-2000, 2012. - 388 с.

19. Корецький М. Х. Стратегічне управління: навчальний посібник / М. Х. Корецький, А. О. Дегтяр, О. І. Даций – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 240 с.

20. Каплан Р. С. Збалансована система показників. Від стратегії до дії / Р. Каплан, Д. Нортон: [пер. з англ.] - 2-е изд., испр. і доп. - К.: Альтер-Прес, 2012. - 320 с.

21. Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності [Текст] / Кириченко О.А. Навчальний посібник. - К.: Знання-Прес, 2010. - 384 с.

22. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. - Львів : Кін-патрі ЛТД, 2011. - 264 с.

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

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

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

26. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 2010. - 152 с.

27. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства: монографія / Є.В. Лапін. - Суми: ВТД «Університетська книга», 2012. - с. 14-17.

28. Леонт'єва Ю.Ю. Дослідження можливостей використання існуючих методів оцінки конкурентоспроможності для ресторанних підприємств / Ю.Ю. Леонт'єва, К.А. Рудакова // Науково-технічний збірник, 2012. – №102. – С. 499-503.
29. Ліпець Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] / Ю.А. Ліпець // Проблеми науки. – 2010. - №6. -с.55-58.
30. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельного підприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф.Н.М. Ушакової). - К.: Хрещатик, 1999. - 800 с.
31. Майоленко О. Теоретичні передумови формування концепції антикризового розвитку корпорації в умовах невизначеності / О.Майоленко // Підприємництво, господарство і право, 2013, № 8. -С. 166-169.
32. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основи менеджменту : пер. с англ. - К. : Діана, 2011. - 702 с.
33. Мескон М., та ін. Основи менеджменту: пер. с англ / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - К.: Діана, 2013. - 702 с.
34. Михайлова М. В. Удосконалення комплексу маркетингу закладів ресторанного господарства з урахуванням специфіки ресторанних послуг / М. В. Михайлова // Бізнес-Інформ: Економіка торгівлі та послуг, 2013. - №12. – С. 34-42
35. Михальчик С.О. Стратегічне тонування в реалізації інновацій на підприємстві: Автореф. дис. ...канд. екон. наук /Хмельницький національний університет. -Хмельницький, 2005. - 18 с.
36. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. - К.: КНЕУ, 2011. - 227 с.
37. Нападівська О.Г. Управлінський аналіз стратегічного потенціалу підприємства. / О.Г.Нападівська. – К. : КНТЕУ, 2011. – 228с.

38. Охріменко А.Г. та ін. Концептуальні основи розвитку корпорацій у туристичному та готельно-ресторанному бізнесі / М.Г. Бойко, А.Г. Охріменко, А.М. Расулова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки», 2015. - №13. – С. 63-71

39. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії / Навч. посіб. для вищ. навч. закл / Г.Т.П'ятницька, Н.О.П'ятницька. - К.: Кондор-Видавництво, 2013. - 250 с.

40. Подлепіна П.О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності / П.О. Подлепіна, О.М. Поп // Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети: матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції.– Х. : ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012. – С. 214-216.

41. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ / Майкл Е. Портер. - К.: Основи, 2007. - 390 с.

42. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. - К.: Основи, 2007. - 390 с.

43. Парасій-Вергуненко І.М. Стратегічний аналіз: теорія, методологія, практика: моногр. / І.М. Парасій-Вергуненко. - К.: КНЕУ, 2011. - 360 с.

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

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

46. Пробоїв О.А. Формування та нарощування стратегії підприємств інструментами фінансового інжинірингу: автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка підприємства (переробна промисловість)” / О.А. Пробоїв. - Донецьк, 2011. - 21 с.

47. П'ятницька Г.Т Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька // Економіка розвитку. - 2013. - №1(65). - С.122-126.

48. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №7. – С. 133-136

49. Сімонова В.С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» / В.С. Сімонова // Актуальні проблеми економіки. – 2016. - №5. – С. 117-120

50. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: перевод с англ на рус. – Харьков.: Полиграф. - 2010. - 576 с.

51. Ткаченко, Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст]: Монографія. / Т.І.Ткаченко. – К.:КНТЕУ, 2006. – 537 с.

52. Фарзам Даніалі. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України / Фарзам Даніалі // Економіка промисловості, 2012. - №3-4. – С. 36-45

53. Фера-Клемонца О.Ю. Маркетингове управління у виробничо-збутовій діяльності / О.Ю. Фера-Клемонца // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2015. – № 10. – С. 128–131.

54. Хрущ Н.А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі // Фінанси України. – 2010. - №8. – С. 45-48

55. Чорненька Н. В. Організація ресторанного бізнесу: навчальний посібник,-/ Н.В Чорненька.-К.: Атіка, 2012.- 264 с.

56. Чорненька Н. В. Розвиток ресторанного бізнесу: проблеми та перспективи: монографія / Н.В Чорненька.-К.: Заня, 2012.- 331 с.

57. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.
58. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю.М. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. - К.: КНЕУ, 2001. - 232 с.
59. Шершньова З.Є., та ін. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни, 3-тє видання / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. - К.: КНЕУ, 2013. - 232 с.
60. Шумкова О. В. Особливості збутової діяльності підприємства та виявлення проблемних аспектів / О. В. Шумкова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Фінанси і кредит, 2013. – № 2. – С. 121–127.
61. Щербак В. Г. Проблеми проникнення вітчизняних підприємств на ринки / В. Г Щербак, А. П. Лозенко // Фінанси України. - 2015. - № 4. - С. 502.
62. Ansoff I. The Nodding to the Threshold Strategy / I. Ansoff. - NY.: Chamber, 2011. - 416 pp.
63. Kotler F. Marketing management. – New-York.: Publicity, 2003. - 896 p.
64. Porras J., and oth. Organization Development and Transformation / J. Porras, R. Silvers // Annual Review of Psychology - 42. - 2001. - P. 51-78.
65. Striklend A., and oth. Strategic Management: Concepts and Cases / A.Striklend, A. Tompson. – London: Bakkers, 2007. – 982 p.

