

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ЗБУТОВА ПОЛІТИКА КАФЕ «BRITANNIA PUB», М. КИЇВ

Студентки 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Шевчук
Дани Богданівни

підпис

Науковий керівник
к.е.н., ст. викладач

Ткачук
Тетяна Михайлівна

підпис керівника

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

Ведмідь
Надія Іванівна

підпис гаранта

Київ - 2018

ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u>	7
<u>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</u>	10
1.1. <u>Фундаментальні засади розвитку збутової політики підприємства ресторанного господарства</u>	10
1.2. <u>Класифікація каналів збуту послуг у закладах ресторанного господарства</u>	21
1.3. <u>Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової політики суб'єкта ресторанного бізнесу</u>	33
<u>Висновки до розділу 1</u>	44
<u>РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КАФЕ «BRITANNIA PUB», М. КИЇВ</u>	46
2.1. <u>Моніторинг діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу</u>	46
2.2. <u>Діагностика ефективності системи збуту послуг кафе</u>	55
2.3. <u>Вплив стадій життєвого циклу на формування збутової політики підприємства ресторанного господарства</u>	66
<u>Висновки до розділу 2</u>	72
<u>РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КАФЕ «BRITANNIA PUB», М. КИЇВ</u>	74
3.1. <u>Напрями оптимізації збутової діяльності кафе</u>	74
3.2. <u>Підвищення результативності заходів з удосконалення системи збуту послуг суб'єкта ресторанного бізнесу</u>	82
3.3. <u>Формування новітніх технологій у системах управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного бізнесу</u>	92
<u>Висновки до розділу 3</u>	98
<u>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</u>	100
<u>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</u>	103
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність вивчення проблем управління збутом на підприємствах ресторанного господарства пояснюється тим, що важливим фактором високої якості обслуговування споживачів є створення і підтримка постійної системи збуту, надання різноманітних додаткових сервісів. Такі умови забезпечують впровадження прогресивних форм і методів просування продукції підприємств ресторанного бізнесу. Ефективність формування системи збуту в ресторанному бізнесі значною мірою залежить від організації праці співробітників закладу, процесу організації обслуговування відвідувачів, вдалого планування і умілого використання ресурсів. Певне значення мають, звичайно, й економічні показники роботи підприємства: ритмічне виконання плану, режим економії, рентабельність тощо.

Інтенсивна конкуренція створює більш сприятливі умови для споживачів: у них широкі можливості вибору, жорстка конкуренція призводить до зниження цін. Заклади ресторанного господарства змушені за таких умов збільшувати інтенсивність власної діяльності й орієнтувати її на задоволення попиту споживачів. Вимогливі споживачі добре орієнтуються в асортименті та якості продукції, що дозволяє їм порівняти і більш успішно зробити вибір з числа альтернативних пропозицій продукції та послуг. Формування масового ринку базується на зростанні обсягів продаж і супроводжується зниженням цін. Це вимагає від закладів значної економічної стійкості. Поступово ринок може насичуватися. Для подальшого розвитку збутової діяльності необхідно вводити нову продукцію і послуги, освоювати нові ринки

Аналіз останніх наукових публікацій показав, що дослідженню управління збутом підприємств ресторанного господарства в Україні та світі приділяється багато уваги в працях провідних зарубіжних і українських вчених як Агафонова Л.Г., Мазаракі А.А, Ведмідь Н.І., Моргулець О.Б., Виноградська

А.М., П'ятницька Г.Т., Мальська М. П., Гаталяк О.М., Шалфіцький І.І., Присакар І., Тарасенко І.І., Петрук Ю., Машир Н.П. та ін.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації збутової політики та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення у діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу.

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

- визначити фундаментальні засади розвитку збутової політики підприємства ресторанного господарства;
- навести класифікацію каналів збуту послуг у закладах ресторанного господарства;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання ефективності збутової політики суб'єкта ресторанного бізнесу;
- здійснити моніторинг діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу;
- провести діагностику ефективності системи збуту послуг кафе;
- виявити вплив стадій життєвого циклу на формування збутової політики підприємства ресторанного господарства;
- обґрунтувати напрями оптимізації збутової діяльності кафе;
- розробити напрями підвищення результативності заходів з удосконалення системи збуту послуг суб'єкта ресторанного бізнесу;
- визначити напрями формування новітніх технологій у системах управління збутовою діяльністю підприємства.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації збутової політики суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування, реалізації та удосконалення збутової політики 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. Для оцінки практичних аспектів управлінської діяльності використано дані фінансової та управлінської звітності підприємства, а також результати опитування керівництва ресторанного підприємства.

Практичне значення проведення дослідження, полягає у тому, що його результати та розроблені пропозиції можуть бути використані у практичній діяльності підприємств в ресторанному бізнесі.

Апробація результатів дослідження. За результатами дослідження підготовлено та опубліковано наукову статтю на тему «Управління збутом послуг у ресторанному бізнесі» у збірнику наукових праць Вісник КНТЕУ, 2018. – с. 261 - 269 (додаток А).

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 111 сторінок. Список використаних джерел налічує 69 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Фундаментальні засади розвитку збутової політики підприємства ресторанного господарства

У сучасній українській економічній науці немає єдиної термінології в галузі збуту та збуту продукції. Суперечності в сучасних поглядах на ці економічні категорії не дають змоги уточнити їхні функції і взаємозв'язок. Актуалізувалась потреба у переході до єдиної термінології в науковій сфері, що вивчає процеси доведення продукції від виробника до кінцевого споживача [22].

В науковій літературі управління збутом продукції розуміють як у широкому, так і вузькому значеннях слова. Збутова політика у вузькому значенні трактується як політика з організації продажу товару, тобто операцій укладання угоди - купівлі - продажу і передачі від продавця до покупця прав власності на товар і самого товару. Збутова політика у широкому значенні - це організації управління операціями від моменту виходу товару за межі підприємства до моменту передачі купленого товару покупцю. У такому значенні збутова політика охоплює дві фази відтворювального циклу "виробництво - розподіл - обмін - споживання", а саме - розподіл і обмін. Тому відносини збут - розподіл мають досить складну природу, що значною мірою зумовлено складністю і багатоаспектністю маркетингу, в межах збутової функції якого ці відносини реалізуються [37].

Вітчизняні та зарубіжні дослідники запропонували різні визначення до поняття "збут". Розглянемо деякі з визначень збутової політики (табл.1.1).

У теорії і практиці доведення готової продукції від виробника до кінцевого споживача збут (distribution) також трактується досить широко. Так, підхід І. Ганзи включає в себе елементи маркетингового просування продукції.

На нашу думку, визначення автора доцільно було б доповнити ознаками збуту як процесу, що знайшло своє відображення у працях таких науковців як Ониськів В. [42], Питуляк Н.С. [47], Пан Л. В., Абрамович О.К. [45].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття збуту продукції підприємства

Автор	Визначення концепту
Ганза І. [17]	упаковка продукції, супроводження, управління збутом, зберігання на складі готової продукції, складське господарство для готової продукції, транспортування продукції до складу споживача, транспортне господарство для перевезення готової продукції
Ониськів В. [42], Питуляк Н.С. [47]	під збутом продукції необхідно розуміти процес просування готової продукції на ринок та організації товарного обміну з метою одержання підприємницького прибутку
Пан Л. В., Абрамович О.К. [45]	процес доведення товарів від виробника до споживача
Леонт'єва Ю.Ю. [39]	безпосередньо пов'язаний із просуванням товару від виробника до споживача, тобто є сукупністю організаційно-технічних і комерційних заходів для безпосередньої реалізації товарів та послуг
Крахмальова Н. А. [37]	процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу виробу за межі підприємства-виробника і закінчуючи переданням товару покупцеві
Комеліна О.В. [35]	процес безпосереднього спілкування продавця й покупця, спрямований на отримання прибутку
Спільник І.В. [53]	двосторонній процес проектування та створення стійкої системи зберігання, розподіл на партії, сортування та прийом - передача продукції для забезпечення її фізичного руху від виробника до споживача на підставі добровільного об'єднання ресурсів суб'єктів господарювання та їхня взаємодія. До функцій збуту входять: прогнозування обсягів збуту, проектування та розташування складів оптової та роздрібною торгівлі, планування та організація каналів реалізації (збуту), способів та методів доставки продукції.
Примак Т. О. [51]	канал реалізації - частково впорядкована кількість різних посередників, що здійснюють доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживача

Джерело: складено автором на основі [17, 46, 51, 39, 40, 36, 58, 54].

Значний внесок у вивчення збутових процесів і структур останнім часом зробила Леонт'єва Ю.Ю., яка змістовно описали функції управління збутом продукції в стратегічному й оперативному вимірах. Розглядаючи збут з позиції збутової логістики (розділ логістики, який присвячений проектуванню,

формуванню та оптимізації мікро- і макрологістичних систем розподілу ресурсів), введено поняття збуту ресурсів [39]. Це поняття є ширшим, ніж поняття збуту продукції, яке застосовується в маркетингу та логістиці, та може використовуватися не тільки в збутовій, а й у закупівельній та операційній складових логістики.

Крахмальова Н.А. характеризує управління збутом продукції у широкому розумінні та вузькому. В широкому розумінні це поняття означає процес, що охоплює всі операції, починаючи з виходу виробу за межі підприємства-виробника і закінчуючи переданням товару покупцеві. Звужене тлумачення збуту охоплює лише фінальну фазу - безпосереднє спілкування продавця й покупця, а всі інші операції «збуту в широкому розумінні» відносять до поняття «розподіл» [37]. На нашу думку, визначення збуту автором у широкому розумінні є процесом організації транспортування, складування, підтримки запасів, доробки, просування до оптових і роздрібних торговельних ланок, передпродажної підготовки, пакування та реалізації товарів з метою задоволення потреб покупців і отримання на цій основі прибутку.

На противагу вищенаведеному, Комеліна О.В. дає визначення збуту у вузькому розумінні. На думку автора, збут означає процес безпосереднього спілкування продавця й покупця, спрямований на отримання прибутку, а також такий, що вимагає знань, навичок і наявності певного рівня торговельної компетенції [35]. Тобто, автор притримується процесного підходу. Однак, його недоліком є визначення збуту лише як процесу у сфері торговельної діяльності, не включаючи такі сфери як виробництво та надання послуг.

На увагу заслуговує підхід Спільника І.В., яка розуміє під збутом двосторонній процес проектування та створення стійкої системи зберігання, розподіл на партії, сортування та прийом - передача продукції для забезпечення її фізичного руху від виробника до споживача на підставі добровільного об'єднання ресурсів суб'єктів господарювання та їхня взаємодія [53]. Вважаємо, що для однозначності трактування поняття «збут» доцільно у випадку, коли мова

йтиме про збут у широкому розумінні, використовувати поняття «розподіл», а у вузькому - обмежуватися терміном «збут».

Примак Т. О. передає сутність збуту як процесу розміщення продукції в просторі (ринку) та в часі, які супроводжуються її збутом на частини та адресацією від однієї ланки ланцюга збуту до іншої [51]. Збут товарної продукції реалізується через систему збуту підприємства, тобто сукупність каналів реалізації (збуту), які мають або залучають необхідну кількість ресурсів для здійснення обігу (транспортні засоби, складське господарство, вантажно-розвантажувальні механізми, засоби передачі інформації, тару (упаковку) тощо). Система збуту підприємства-продавця, таким чином, складається зі збутової структури (органи та канали збуту), а також із логістичної інфраструктури збуту (склади, транспорт). З урахуванням єдності цих підсистем у системі збуту можна виділити і загальні функції: товарну, торгову, фінансову. Така структура відображає поділ ринкової інфраструктури на бази інфраструктурних елементів, а саме організаційну, матеріальну, тароупакувальну, кредитну [50].

Різноманіття наукових поглядів на поняття збутової політики, пов'язаних зі збутовими процесами, дозволяють стверджувати, що більшість вчених визначає роль і значення збутової політики майже однаково.

Критичний аналіз праць дослідників дає змогу сформулювати наступні концептуальні засади управління збутом продукції:

- управління збутом продукції у всій системі створення товару та його вартості є одним із джерел його конкурентної переваги як прямого (у межах власної організації), так і непрямого (в організації господарських зв'язків та ділових відносин із партнерами) ефектів;
- управління збутом продукції спрямоване на комерційне завершення маркетингової й виробничої діяльності підприємства, одночасно знаходить, формує та реалізує не тільки конкретні економічні результати його діяльності, а й конкретні потреби конкретних споживачів. оскільки це одна з важливих

підприємницьких функцій підприємства, вона не тільки втілює його корпоративну місію, а й відповідною мірою визначає його;

- управління збутом продукції у певному значенні є продовженням виробничої діяльності, а створює додаткову споживчу вартість і вартість товару, цим самим збільшивши його загальну цінність;

- зміст управління збутом продукції динамічний, оскільки динамічність - характерна ознака ринку. Зміни змісту збуту повинні супроводжуватись змінами форм організації збутової політики. Поступово до сфери управління збутом долучаються зовнішньоекономічні операції, технічне обслуговування і сервіс, лізинг, функції маркетингу тощо.

Враховуючи значну диференціацію в понятті "управління збутом продукції", доцільно узагальнити та доповнити його наступним чином: управління збутом продукції є комплексом заходів, які визначають діяльність підприємства з реалізації продукції та здійснюють збут продукції, товарообмін, контроль та регулювання цих процесів шляхом використання маркетингових інструментів з метою досягнення цілей діяльності підприємства та зростання рівня його конкурентоспроможності на ринку.

Управління збутом продукції підприємства можна визначити як сукупність тактичних заходів у сфері формування попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, рух товарів, стимулювання збуту, сервісу та реклами, спрямованих на реалізацію збутових стратегій і досягнення цілей збутової політики підприємства [63]. Отже, збутова політика підприємства - це спосіб реалізації стратегії просування підприємства.

Виходячи з проведеного дослідження базових тлумачень і наявних підходів щодо управління збутом, можна встановити структурно-логічний взаємозв'язок між складовими управління збутом продукції, що відображено на рисунку 1.1.

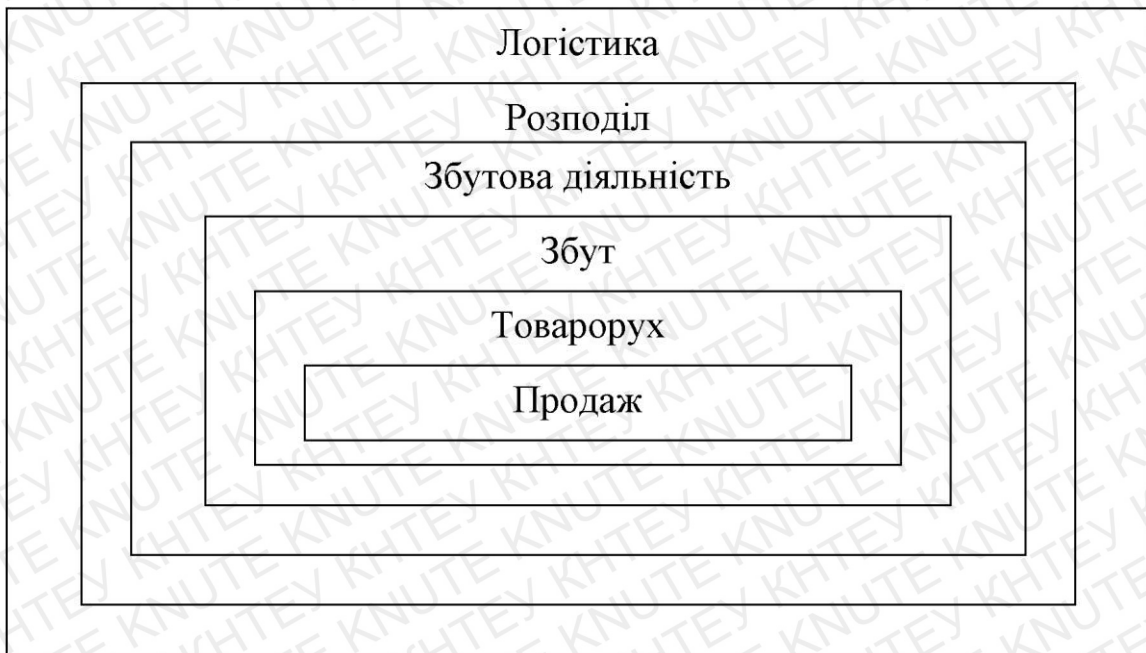


Рис. 1.1. Взаємозв'язок складових управління збутом продукції Джерело: побудовано автором на основі [63].

Організація процесу управління збутом на підприємстві насамперед потребує визначення цілей управління, що мають відповідати вимогам об'єктивних законів розвитку суспільства та визначатися з урахуванням реальних можливостей кожного конкретного підприємства. Управління збутом продукції на підприємствах має за мету ефективне та планомірне використання всіх економічних, організаційних і соціальних можливостей для досягнення кінцевих цілей функціонування цього підприємства.

Для цього важливо визначити структуру загального підсумку діяльності підприємства. За допомогою підрахунку різниці між виручкою та змінними витратами (частки відшкодування) потрібно визначити результуючий внесок окремих сфер збуту (груп продуктів, покупців, регіонів збуту). На основі цього результуючого підрахунку й аналізу потенціалу збуту можна встановити, яка сфера збуту прибуткова, яка нерезультативна чи навіть збиткова [53].

Мета збутової діяльності націлена на вирішення довгострокових завдань, що визначаються цілями стратегічної політики підприємства. Це, перш за все, найбільш повне використання потенціалу підприємства та його організаційно-

обслуговуючої системи, комерційний успіх, досягнення відповідної рентабельності, без якої неможливий подальший розвиток підприємства. Мірою використання потенціалу збутової діяльності є частка ринку. Чим вона більша, тим більші можливості має підприємство для зниження цін, закріплення свого становища на ринку, створення іміджу [21].

Для формування стратегії збутової діяльності важливе значення має те, за допомогою яких конкурентних переваг заклад хоче зайняти позиції на ринку і створити свій імідж: за допомогою позитивних дій по відношенню до споживача чи пониженої ціни реалізації продукції та послуг. Стратегія переваг передбачає розробку щодо рівня якості продукції та послуг, а також щодо удосконалення самого процесу обслуговування споживачів.

Стратегія зниження продажних цін тісно пов'язана зі зниженням витрат обігу. При впровадженні певних методів і форм обслуговування враховується інтенсивність вхідного потоку споживачів і, відповідно, пропускна спроможність системи обслуговування, а також співвідношення результативності і витрат на реалізацію продукції і організацію її споживання. Визначення цих показників для альтернативних варіантів дає змогу вибрати обґрунтований оптимальний варіант системи обслуговування [49].

Варто відмітити, що включення маркетингу в збутову логістику в якості її органічної складової частини може послужити одним з найбільш ефективних шляхів удосконалювання збутової діяльності [52]. Зокрема, логістичне середовище ресторанного бізнесу потребує широкого і різностороннього підходу для вирішення своїх завдань. Так, наприклад, різні типи закладів ресторанного господарства мають різноманітні схеми постачання сировини та витратних матеріалів. Спеціалізовані заклади централізовано постачають продукти із-за кордону, тоді як національні закупають продукти в різних національних виробників. Таким чином, логістичні підходи стратегій збуту можуть відрізнятися у залежності від типу закладів ресторанного господарства [52].

До характерних підходів можна віднести наступні (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характерні підходи до формування збутової політики ресторанного господарства

№	Назва і сутність виробництва	Ціль стратегії збуту та її переваги
1	Влаштування бізнес-ланчів	Заохочення до відвідування закладів працівників приватних фірм та іноземних представництв, контингенту який є стабільно забезпеченим у фінансовому плані і тому дуже перспективним та привабливим
2	Виробництво національних страв	орієнтація на людей, що підтримують національного виробника
3	Створення «культу»	Створення характерної атмосфери у ресторанах, орієнтованої на ту чи іншу субкультуру. При цьому йде орієнтація не на абсолютно масового споживача, що час від часу заходить до закладу, а на непересічного прибічника того чи іншого стилю життя, що користується його послугами постійно
4	Виробництво спеціальної продукції до свят	Прихована реклама та підтримання власного іміджу фірми, цілеспрямоване виникнення інтересу споживача до продукції, ефект новизни
5	Ранкові знижки	Взагалі досвід показує, що ранкові знижки не призводять до якогось більш-менш відчутного збільшення прибутку, а тільки перерозподіляють контингент споживачів на більш ранні години
6	Влаштування театралізованих свят, вікторин	Спрямована на дітей, що приводять до ресторану свої батьків, потребує значних маркетингових зусиль
7	Сезонні страви	Відноситься до маркетингової стратегії «зняття вершків», яка щоправда повторюється з року в рік
8	Виробництво продукції швидкого приготування (характерно для індустрії «фаст-фуд»)	Клієнт має змогу взяти продукцію з собою та швидко з'їсти її на ходу. При цьому потенційною «мішенню» стратегії виступають люди, що просто заходять до закладу, щоб купити там продукт, забрати його з собою
9	Надання повного асортименту страв, що нехарактерно для індустрії «фаст-фуд»	Насправді це прихований «WOW-маркетинг.» Споживачі починають сприймати підприємства швидкого обслуговування (ПШо) як більш солідний заклад. Респектабельні клієнти у разі вибору будуть більш схилитися в бік цього закладу

Джерело: складено автором на основі [52].

Серед маркетингово-логістичних заходів найбільш поширеними є рекламні заходи. Найбільших рекламних заходів застосовує транснаціональна корпоративна мережа «Мак-Дональдс». Всі прибутки компанії тримаються на

вивірній та ретельно продуманій логістично-маркетинговій системі. При цьому вражає те, що зусилля, направлені безпосередньо на продукцію ресторану, у порівнянні з маркетинговими заходами виглядають наднизькими.

В середньому підраховано, що один київський McDonald's обслуговує біля 93 тис. чоловік на місяць. У McDonald's приходять люди різного віку та різного фінансового положення. Для цієї мережі характерні певні вимоги щодо обслуговування [42]:

- є відповідний стандарт обслуговування (спілкування з клієнтом — обов'язково з усмішкою, прийом замовлення, пробивання чеку, побажання смачного);

- швидкість обслуговування, відповідність вимогам (час обслуговування не повинен перевищувати 3 хв. очікування в черзі та у каси);

- існує стандарт миття полів, таць тощо.

Мета збутової політики аналогічна цілям підприємства в цілому, серед яких чільне місце посідає максимізація прибутку. Для її досягнення необхідне успішне виконання таких завдань [40]:

- виробничі потужності та зали підприємства (закладу) ресторанного господарства повинні бути оптимально завантажені завдяки відповідному попиту споживачів, тобто використана їх ефективна потужність;

- необхідно раціонально вибирати методи, форми обслуговування, види роздавальних (канали просування продукції);

- слід мінімізувати сукупні витрати в господарському циклі товару, у тому числі на стадії реалізації продукції і послуг та їх споживання;

- необхідно детально обґрунтовувати програму збуту продукції підприємства ресторанного господарства.

Вищевикладене дає можливість більш повно розкрити економічне значення збутової політики як процесу просування готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку. Не виключається при цьому і соціальна компонента цього процесу, яка полягає у

здатності задовольнити потреби споживачів у продукції і послугах при прийнятному для них співвідношенні «якість/ціна».

Для досягнення поставленої мети важливе значення має знання ринку і можливостей підприємства. Головними характеристиками ринку при цьому є інтенсивність конкуренції, вимогливість споживачів, формування масового ринку і його насичення, зміни ситуації на ринку [22].

Збутова політика підприємства ресторанного господарства (як і будь-якого іншого підприємства) потребує детального вивчення ринку. Насамперед необхідно за різними критеріями визначити межі ринку, на якому діє підприємство, зокрема: територіальні, тобто територію зі сферою взаємовідносин купівлі-продажу товару (послуги), на якій за звичайних умов споживач може легко задовольнити свій попит на певний товар (послугу); товарні - сукупність схожих, однорідних предметів господарського обороту, в межах якої споживач за звичайних умов може перейти від споживання певного виду предметів господарського обороту до споживання іншого; часові - період, протягом якого структура ринку, співвідношення попиту та пропозиції на ньому істотно не змінюються. Крім цього, часто проводять також сегментування ринку, тобто виділення певних груп споживачів за географічними, соціально-демографічними, економічними, поведінковими ознаками та ін.

Відповідно до розподілу дослідження ринку передбачає вивчення мотивів споживачів та тенденції їх змін на ньому залежно від різних соціально-демографічних показників, а також дослідження самого ринку: його структури, глибини, місткості, кон'юнктури, потенціалу та частки освоєння підприємством тощо.

Сферою формування збутової політики підприємства (закладу) ресторанного господарства може бути чітко визначений (робітники, службовці, школярі та ін.) і необмежений контингент споживачів, які користуються послугами загальнодоступних закладів ресторанного господарства.

Залежно від кількості учасників, що діють на ринку, розрізняють: ринок досконалої конкуренції, де діє велика кількість підприємств, ринок монополістичної конкуренції, де функціонує невелика кількість підприємств (при цьому вхід на такий ринок може бути ускладненим) та монопольний ринок, де загрозою є встановлення диктату цін унаслідок зосередження виробництва та збуту продукції одним підприємством [18].

Зазначені дослідження є вкрай важливими при оцінюванні можливостей підприємств та його перспектив, а також можуть використовуватися для розроблення моделі поведінки підприємства в цілому і стратегії збутової діяльності зокрема.

Концепція формування збутової політики включає такі структурні елементи [18]:

- знання сфери діяльності підприємства ресторанного господарства;
- цілі (місії підприємства);
- стратегії збутової діяльності;
- методи та форми обслуговування споживачів.

Місце розміщення потенційних покупців визначає потенційну сферу збуту, а також освоєння збутового потенціалу закладу ресторанного господарства.

Показники обсягів товарообігу та чисельності споживачів, які характеризують частку ринку підприємства, дають можливість встановити:

- потенціал збуту і комерційного успіху підприємства та його окремих підрозділів;
- відповідність виробничих можливостей підприємства платоспроможному попиту на певну продукцію та послуги;
- нові перспективні ніші збуту продукції.

Отже, можна зробити висновок, що збутова політика являє собою цілісний процес, що охоплює планування обсягів реалізації товарів з урахуванням прогнозованого рівня прибутку; пошук і вибір найкращого партнера-постачальника або покупця; проведення торгів, ураховуючи встановлення ціни,

відповідної якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації. Збут як підфункція збутової функції підприємства має зі збутом загальний предмет і об'єкти. Під поняттям «збутова політика підприємства ресторанного господарства» слід розуміти діяльність, пов'язану зі збутом продукції (у т.ч. продукції власного виробництва та закуплених товарів), перед-торговельним обслуговуванням і обслуговуванням під час споживання продукції підприємства. Таким чином, збутова політика підприємств ресторанного господарства включає операції (заходи) з розподілу та товароруху продукції ресторанного господарства і частково з обслуговування.

1.2. Класифікація каналів збуту послуг у закладах ресторанного господарства

Ключова відмінність між збутом та збутовою діяльністю підприємства ресторанного господарства обумовлена тим, що збут закінчується як тільки проведено розрахунок за продукцію (тобто як тільки відбувся товарно-грошовий обмін). Тоді як збутова політика має бути пов'язана як зі збутом продукції, так і з доторговельним обслуговуванням і обслуговуванням під час споживання, які безпосередньо впливають на обсяги збуту (оскільки від їх якості залежить кількість та частота покупок (замовлень)). При цьому канали, де здійснюється відпускання страв та напоїв, а також розрахунок доцільно розглядати і як канали обслуговування, і як канали збуту. Післяторговельне обслуговування (збирання посуду, його санітарна обробка у мийній) впливають на збут та збутову діяльність стосовно відтворення просторових та матеріальних ресурсів, якими необхідно забезпечити підприємство ресторанного господарства для організації/проведення збутової діяльності у часі [15].

Збутова діяльність, як і процес управління нею, у ресторанному господарстві тісно пов'язана з маркетинговою політикою підприємств. Збут підприємств ресторанного господарства, згідно з класичним комплексом

маркетингу, являє собою сукупність каналів розподілу, через які здійснюється продаж продукції цих підприємств, та на формування і розвиток яких впливають інші елементи цього комплексу: продукт, ціна, просування. Для повноцінного розкриття сутності збутової діяльності підприємств ресторанного господарства скористуємося визначенням основних її компонентів [48]:

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

- маркетинговий канал - сукупність каналів для здійснення маркетингових комунікацій, проведення маркетингових досліджень, розподілу з метою подальшого продажу товару з певними якісними та ціновими характеристиками.

До маркетингових каналів, пов'язаних зі збутовою діяльністю підприємств ресторанного господарства, можна включити маркетингові канали розподілу з метою подальшого продажу продукції господарства, а також деякі канали маркетингових комунікацій;

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

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

Канал збуту у ресторанному господарстві — це сукупність закладів (підрозділів) або окремих осіб, що приймають на себе або допомагають передати іншим право власності на продукцію або послугу (наприклад франшизу). Особливої уваги заслуговує система розподілу товарної пропозиції, яка передбачає наявність мережі закладів або інших структурних підрозділів, через які реалізується продукція цього закладу. Схематично це можна зобразити за допомогою дерева каналів збуту (рис. 1.2).

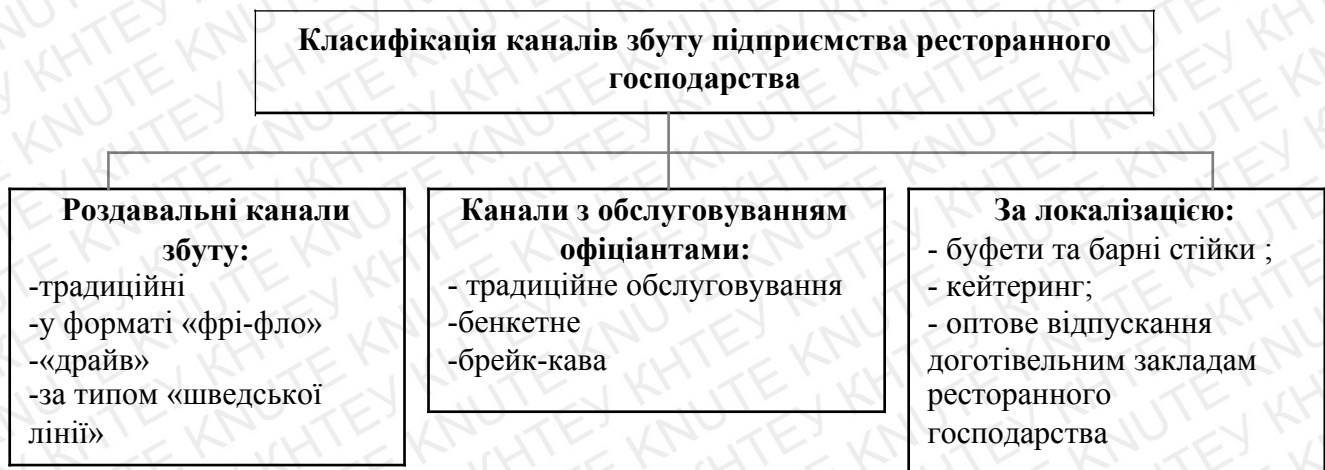


Рис. 1.2. Класифікація каналів збуту підприємства ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [22].

У закладах ресторанного господарства каналами збуту є: роздавальні (традиційні, у форматі «фрі-фло», «драйв», за типом «шведської лінії» тощо), буфети, барні стійки; у закладах із обслуговуванням офіціантами: офіціанти (традиційне обслуговування, бенкетне, брейк-кава та ін.), на виїзді - кейтерингове обслуговування, в заготівельних закладах ресторанного господарства - оптове відпускання доготівельним закладам ресторанного господарства. Полстяна Н.В. наводить статистику розподілу каналів збуту підприємств ресторанного господарства на підставі проведених нею опитувань (рис. 1.3) [49].

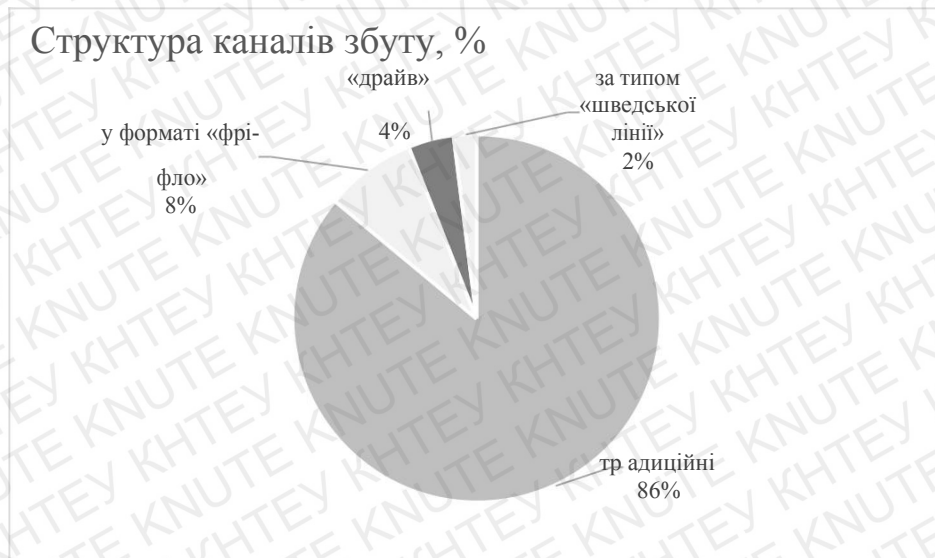


Рис. 1.3. Структура каналів збуту підприємства ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [49].

Сферою формування каналів збуту підприємства (закладу) ресторанного господарства може бути чітко визначений (робітники, службовці, школярі та ін.) і необмежений контингент споживачів, які користуються послугами загальнодоступних закладів ресторанного господарства.

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

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

Великі заклади ресторанного господарства мають можливість реалізовувати продукцію власного виробництва не тільки у власних залах, але й відпускати оптом іншим для подальшого використання (наприклад,

напівфабрикати, готову кулінарну та кондитерську продукцію, продукцію міні виробництв).

Крім того, вони можуть створювати додаткову систему каналів збуту готової продукції: магазини кулінарії, літні майданчики, кіоски тощо. Для розгорнення цього виду діяльності у структурі закладу ресторанного господарства з'являється підрозділ, який керує цією роботою. До роботи залучені комерційний директор, маркетолог, товарознавець, працівники експедиції.

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

Важливе значення має планування і диспетчеризація роботи експедиції та транспортних засобів закладу. Розробляються графіки розвезення продукції, збору тари, створюється система мобільного зв'язку з каналами збуту. Може бути використана комп'ютерна техніка для моделювання процесу доставки і контролю за його здійсненням [60].

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

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

У ринкових умовах конкурентоспроможність закладів ресторанного господарства залежить від того, наскільки досконалі і життєздатні маркетинг і збут продукції. Якщо заклад намагається успішно діяти на ринку споживача, то

він не повинен реалізовувати ту продукцію, що вироблено, а навпаки виготовляти те, що може реалізувати з прибутком. Тому і керувати закладом слід, орієнтуючись на ринок, а не на продукт.

Порівняльну характеристику цих двох орієнтацій наведено у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Характеристика орієнтації збутової діяльності закладів ресторанного господарства

Параметри ринку	Характеристика збуту, орієнтованого на	
	реалізацію виробленої продукції (збутова орієнтація)	ринок (маркетингова орієнтація)
Концепція зусиль	Продукція	Потреби споживачів
Асортимент	Вузький	Широкий
Виробничий процес	Жорсткий	Гнучкий
Подача продукції	Засіб реалізації продукції	Засіб формування попиту
Виробництво нової продукції	Визначають виробники	Визначають маркетологи
Цінова політика	Затратні ціни	Ціни ринкової рівноваги
Конкурентоспроможність продукції	Переважає цінова конкуренція	Переважають нецінові форми конкуренції
Планування	Переважає короткострокове	Переважає довгострокове
Продаж	Продається те, що виробляється	Виробляється те, що продається
Спосіб досягнення мети	Максимізація прибутку за рахунок зростання обсягу продаж	Досягнення прибутковості за рахунок задоволення попиту.

Джерело: складено автором на основі [68].

Все вищевикладене дає можливість більш повно розкрити економічне значення збутової діяльності як процесу просунення готової продукції на ринок і організації товарного обміну з метою отримання підприємницького прибутку.

При побудові логістичної системи збуту застосовується наступна послідовність вибору оптимального варіанта:

- 1) вивчення кон'юнктури ринку та визначення стратегічних цілей системи збуту;
- 2) визначення прогнозованої величини матеріального потоку, що проходить через систему збуту;
- 3) складання прогнозу необхідної величини запасів по системі в цілому та на окремих ділянках матеріалопровідного ланцюга;
- 4) вивчення транспортної мережі регіону обслуговування, складання схеми матеріальних потоків у межах системи збуту;
- 5) вивчення різних варіантів руху системи збуту;
- 6) оцінка логістичних витрат для кожного з варіантів;
- 7) реалізація обраного для виконання одного з розроблених варіантів.

Для того, щоб з можливих варіантів вибрати один, необхідно встановити критерій вибору, а потім оцінити кожний з варіантів за цим критерієм. Таким критерієм, як правило, є критерій мінімуму річних витрат. Для реалізації приймається той варіант системи збуту, що забезпечує мінімальне значення річних витрат.

Використання посередницьких послуг для багатьох закладів є необхідною умовою успішним просуванням продукції. Вирішити завдання, що вигідно у цьому випадку: скористатися послугами посередників або самостійно виходити до споживача необхідно кожному закладу самостійно, враховуючи всі плюси й мінуси конкретної системи збуту.

Економічний ефект використання послуг посередника можна визначити різницею власних витрат і вартості послуг посередника.

Мета збутової діяльності аналогічна цілям закладу в цілому, серед яких чільне місце посідає максимізація прибутку. Для її досягнення у закладах ресторанного господарства необхідне успішне вирішення таких завдань [22]:

- виробничі потужності та зали закладу ресторанного господарства повинні бути оптимально завантажені завдяки відповідному попиту споживачів;

- необхідно раціонально вибирати методи, форми обслуговування, види роздавальних (канали просування продукції);
- слід мінімізувати сукупні витрати у господарському циклі товару, у тому числі на стадії реалізації продукції і послуг та їх споживання.

Не виключається при цьому і соціальна компонента цього процесу, яка полягає у здатності задовольнити потреби споживачів у продукції і послугах при прийнятному для них співвідношенні «якість/ціна».

Для досягнення поставленої мети важливе значення має знання ринку і можливостей закладу. Головними характеристиками ринку при цьому є інтенсивність конкуренції, вимогливість споживачів, формування масового ринку і його насичення, зміни ситуації на ринку.

Інтенсивна конкуренція створює більш сприятливі умови для споживачів: у них широкі можливості вибору, жорстка конкуренція призводить до зниження цін. Заклади ресторанного господарства змушені за таких умов збільшувати інтенсивність власної діяльності й орієнтувати її на задоволення попиту споживачів.

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

Формування масового ринку базується на зростанні обсягів продаж і супроводжується зниженням цін. Це вимагає від закладів значної економічної стійкості. Поступово ринок може насичуватися. Для подальшого розвитку збутової діяльності необхідно вводити нову продукцію і послуги, освоювати нові ринки [48].

Часті зміни ситуації на ринку пов'язані зі змінами бажань споживачів, падінням попиту, появою конкурентів тощо, що супроводжується додатковими труднощами і ризиком або шансами для подальшого розвитку.

Можливості закладу залежать від таких характеристик: розмір закладу, витрати, пов'язані зі збутовою діяльністю, використанням засобів комунікації.

Для керівництва збутовою діяльністю великого закладу створюється професійне керівництво, для невеликих закладів ресторанного господарства характерне суміщення професій. Витрати на здійснення збутової діяльності мають тенденцію до зростання внаслідок загального підвищення цін, стимулювання просування продукції на ринок. Нові засоби масової комунікації з використанням сучасних інформаційних технологій дають можливість якісно підвищити рівень управління збутовою діяльністю, але їх використання також пов'язане зі значними витратами. Знання вищезазначених проблем, гнучкість при їх розв'язанні дозволяє своєчасно приймати рішення, які сприяють підвищенню ефективності збутової діяльності закладу ресторанного господарства [22].

Залежно від кількості учасників, що діють на ринку, розрізняють: ринок досконалої конкуренції, де діє велика кількість підприємств, ринок монополістичної конкуренції, де функціонує невелика кількість підприємств (при цьому вхід на такий ринок може бути ускладненим) та монопольний ринок, де загрозою є встановлення диктату цін унаслідок зосередження виробництва та збуту продукції одним підприємством.

Зазначені дослідження є вкрай важливими при оцінюванні можливостей підприємств та його перспектив, а також можуть використовуватися для розроблення моделі поведінки підприємства в цілому і стратегії збутової діяльності зокрема [48].

Концепція управління збутом підприємств ресторанного господарства включає такі структурні елементи [4]:

- знання сфери діяльності підприємства ресторанного господарства;
- цілі (місії підприємства);
- стратегії збутової діяльності;
- методи та форми обслуговування споживачів.

Місце розміщення потенційних покупців визначає потенційну сферу збуту, а також освоєння збутового потенціалу закладу ресторанного господарства.

Показники обсягів товарообігу та чисельності споживачів, які характеризують частку ринку підприємства, дають можливість встановити:

- потенціал збуту і комерційного успіху підприємства та його окремих підрозділів;
- відповідність виробничих можливостей підприємства платоспроможному попиту на певну продукцію та послуги;
- нові перспективні ніші збуту продукції.

Вивчення збутової діяльності здійснюється в закладі ресторанного господарства, в якому використовуються два методи обслуговування: самообслуговування або обслуговування офіціантами. Під час спостереження за процесом обслуговування (при обох методах) насамперед реєструють, як заповнюється зала і що в ній відбувається протягом робочого дня.

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

1. Гнучкості, згідно з яким моделювання процесу управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного господарства, а також прийняття стратегічних рішень щодо розвитку збутової діяльності цього підприємства має здійснюватися з урахуванням змін чинників зовнішнього середовища, що впливають на збутову діяльність підприємства ресторанного господарства.
2. Узгодженості та послідовності, згідно з яким основна мета та виконання кожного етапу формування системи управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного господарства узгоджуються між собою і здійснюються у логічній послідовності.
3. Відповідності, згідно з яким вибір того чи іншого виду збуту та збутової діяльності для певного підприємства ресторанного господарства має відповідати його типу та внутрішньому стратегічному потенціалу.
4. Зворотного зв'язку та контролю, згідно з яким для забезпечення ефективності системи управління збутовою діяльністю підприємства

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

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

Впровадження побудованої імітаційної моделі процесу управління збутовою діяльністю підприємств ресторанного господарства різних типів в умовах ринкових трансформацій дозволить упорядкувати процес управління збутовою діяльністю у сфері ресторанного господарства України, визначаючи логічну послідовність виконання різних його етапів як у період стабільного розвитку підприємств, так і за умови прояву кризових явищ. Встановлено, що процес формування ефективної системи управління збутовою діяльністю підприємств у сфері ресторанного бізнесу повинен складатися з шести етапів і базуватися на концептуальних принципах: відповідності, гнучкості, узгодженості та послідовності, зворотного зв'язку та контролю, адекватності.

Отже, в умовах ринкової системи господарювання під збутовою діяльністю варто розуміти комплекс управління процедурами просування готової продукції на ринок (формування попиту, одержання й обробка замовлень, комплектації й підготовка продукції до відправлення покупцям, відвантаження продукції на транспортний засіб і транспортування до місця продажу або призначення) і організації розрахунків за неї (установлення умов і здійснення процедур розрахунків з покупцями за відвантажену продукцію). Головна мета збуту продукції - реалізація економічного інтересу виробника (одержання підприємницького прибутку) на основі задоволення платоспроможного попиту споживачів. Ефективність каналу розподілу здебільшого залежить від взаємодії ресторану та посередника (або споживача). Оскільки ресторанне підприємство контактує з покупцями цільового ринку, то, об'єднавши зусилля з метою отримання переваг над конкурентами, ресторан і посередник мають можливість досягти синергії стратегій торговця й постачальника та налагодити найефективніший збутовий канал. З метою визначення ефективності каналів розподілу рекомендовано здійснювати аналіз їх діяльності за такими показниками: здатність оперативно розподіляти товар; коефіцієнт виконання замовлень (відношення кількості оперативно виконаних замовлень до відкладених); підтримка запасів матеріалів для приготування страв; особливості

асортименту меню ресторану; методи просування продукції; кваліфікація персоналу ресторану; кредитоспроможність.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності збутової політики суб'єкта ресторанного бізнесу

Оцінка ефективності збутової політики є складним завданням, що перебуває в полі наукової полеміки багатьох науковців. Розглянемо основні підходи до оцінки збуту продукції, що пропонуються різними науковцями.

Приймак Л.І. пропонує використовувати показник співвідношення комунікаційного та економічного ефектів (у статистиці йому відповідає коефіцієнт варіації), який визначається (V_e) як частка від ділення комунікаційного ефекту (E_k) на економічний ефект (E_e) і показує, яка кількість контактів зі споживачами припадає на одиницю прибутку [51]:

$$V_e = \frac{E_k}{E_e}, \quad (1.1)$$

Цей показник відмінний від показника вартості одного контакту (який ґрунтується на урахуванні витрат) і дозволяє з'ясувати: чи доцільно застосовувати даний вид заходів зі стимулювання збуту порівняно з іншим аналогічним на основі урахування економічного і комунікаційного ефектів.

Зазвичай, підприємства ресторанного бізнесу при проведенні рекламної кампанії намагаються максимізувати економічний ефект від неї та кількість комунікаційних контактів зі споживачами:

$$E_k \rightarrow \max \quad E_e \rightarrow \max$$

(1.2) Отже, виходячи з формул (1) та

(2) кращим для ресторану буде не максимальний чи мінімальний, а оптимальний показник співвідношення комунікаційного та економічного ефектів.

Для визначення оптимального показника співвідношення комунікаційного та економічного ефектів для підприємства ресторанного бізнесу необхідно розв'язати багатокритеріальну задачу оптимізації. Таким чином, дана модель дозволяє визначати оптимальну структуру інтегрованих маркетингових комунікацій для просування інноваційної промислової продукції на ринку з урахуванням особливостей кожної конкретної ситуації (фінансових можливостей закладу ресторанного бізнесу, загроз цільового ринку, цілей і завдань рекламної кампанії).

Загородна О.М. використовує показник ефективності інвестицій у збут [27]. У випадку, коли мова йде про виміри в маркетингу, лише показник рентабельності інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій. Показник рентабельності маркетингових інвестицій розраховується за такою формулою:

$$PMI = \frac{\text{Ефект}_{\text{збут}}_{\text{діяльності}}}{\text{Витрати}_{\text{збут}}_{\text{діяльності}}} \quad (1.3)$$

Наведений огляд методичних підходів до оцінки ефективності стимулювання збуту продукції та послуг ресторану свідчить про те, що більшість з них не відрізняється всеосяжним охопленням джерел маркетингової продуктивності, але є безліч способів оцінки кожного з них. Тому вважаємо за доцільне скласти ланцюжок маркетингової продуктивності від стратегії до її втілення, до короткострокових реальних і довгострокових потенційних результатів, які є ключем до ефективної оцінки [27].

Науковець Федорович Р. В. для оцінки стимулювання збуту пропонує використовувати такі методи [57]:

1. Витратний метод - оцінює ефективність збуту у відповідності з витратами, понесеними при його формуванні. У цьому методі минулі витрати на рекламу і розвиток бренду приводяться до поточними цінами і підсумовуються.

2. Ринкова оцінка ефективності стимулювання збуту здійснюється на підставі даних про продажі порівнянних брендів чи компаній.

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

4. Метод дисконтованих грошових потоків (DCF) заснований на використанні всіх грошових потоків, які генеруються комплексом маркетингових комунікацій, спрямованих на стимулювання збуту [57].

Спільник І. В. для оцінки окремих елементів ефективності стимулювання збуту продукції та послуг ресторану використовувати синергетичний підхід на основі використання коефіцієнта контингенції [53]. Відповідно до даного підходу, рівень ефективності окремого елемента стимулювання збуту можна визначити наступним чином [53]:

$$R = \frac{ad - bc}{\sqrt{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}} \quad (1.4)$$

де, a – приріст витрат на стимулювання збуту, які були використані і дали результат; b – приріст витрат на стимулювання збуту, які були використані і не дали результат; c – приріст витрат на стимулювання збуту, які ще не використані, але можуть дати результат; d – приріст витрат на стимулювання збуту, які не використовуються і не дають результату.

Пан Л. В. та Абрамович О.К. пропонують наступну послідовність аналізу і розрахунку ефективності стимулювання збуту) (рис. 1.4)

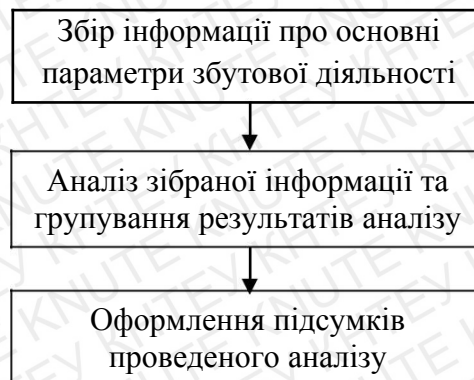


Рис. 1.4. Схема діагностики ефективності стимулювання збуту

Джерело: систематизовано автором на основі [45].

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

Для оцінки загальної ефективності стимулювання збуту може використовуватися показник кросефективність, що розраховується за такою формулою [45]:

$$CEI = (X_i / I_i) * (X_j / I_j), \quad (1.5)$$

де, CEI - індекс крос - ефективності;

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

I_i і I_j - витрати на стимулювання збуту товарів цих фірм за той же період, грош.од.

Даний коефіцієнт говорить про те, у скільки разів більше дають віддачу (у вигляді обсягу продажів товару) витрати на стимулювання збуту фірми I порівняно з витратами на стимулювання збуту фірми J [45].

Для оцінки ефективності стимулювання збуту використовується в основному метод порівняння показників збуту до, під час і після проведення заходів щодо стимулювання збуту. оцінку результативності стимулювання збуту Баскакова М.Ю. пропонує визначати також за допомогою даних про обсяг продажів. Також заходи щодо стимулювання збуту оцінюють за допомогою експерименту, в ході якого визначають ціннісну значимість стимулу, тривалість його дії і засоби поширення про нього. Ефективність знижок, конкурсів, спеціальних пропозицій можна оцінити шляхом вимірювання результатів - збільшення обсягу продажів або росту числа відвідувачів [8].

Леонт'єва Ю.Ю. ефективність стимулювання визначає через співвідношення між його результативністю та витратами на реалізацію збутових заходів. Порівняльну ефективність управління збутом пропонується оцінювати за формулою [39]:

$$K_e = \frac{P}{3e} = \frac{\sum_{i=1}^m K_{vi} O_i}{\sum_{j=1}^n K_{ci} O_j} \quad (1.6)$$

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

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

K_{vi} – коефіцієнт вагомості і-цілі;

O_i – оцінка результативності даного варіанта за і-ціллю;

$3e$ – загальна експертна оцінка необхідних зусиль і складності реалізації даного варіанта збутових заходів;

K_{cj} – коефіцієнт складності використання j-ресурсу фірми;

O_j – оцінка необхідної величини j-ресурсу для даного варіанта стратегії

[39].

З розвитком сучасних інформаційних технологій та електронних форм торгівлі виникають новітні методи стимулювання збуту товарів в електронних мережах. Зокрема доволі цікавим з практичної точки зору є вивчення питання оцінки ефективності стимулювання збуту в соціальних мережах.

Загородна О.М. пропонує оцінювати ефективність заходів стимулювання збуту в соціальних мережах за формулою [27]:

$$ROI = \frac{D - (3_1 + 3_2)}{(3_1 + 3_2)} \quad (1.7)$$

де, D – дохід від збуту товарів;

Z_1 – загальна собівартість товарів;

Z_2 – витрати на заходи стимулювання збуту в соціальних мережах (таргетована реклама, купівля гостьових постів, мотивація адміністратора групи, тощо) [27].

Отже, підсумовуючи всі перелічені вище підходи до оцінки ефективності стимулювання збуту, на нашу думку, їх можна узагальнити в один інтегрований підхід. Даний підхід для оцінки ефективності окремих маркетингових заходів зі стимулювання збуту передбачає використання співвідношення результатів та витрат:

$$Ee = \frac{R}{Cmc} \quad (1.8)$$

де, Ee – ефективність заходів стимулювання збуту; R – результати від стимулювання збуту (виручка від реалізації, прибуток); Cmc - витрати на маркетингові заходи зі стимулювання збуту.

Виходячи з наведених вище підходів, можемо сказати, що діагностика ефективності системи збуту послуг підприємства ретсоранного бізнесу має передбачати проведення аналізу за 3-ми основними напрямками:

- оцінювання показників загальної економічної ефективності збуту послуг (визначення обсягу прибутку за кожним каналом збуту);
- характеристика структури каналів збуту та сегментування споживачів підприємства;
- оцінювання рівня задоволеності споживачів послугами ресторану.

Для оцінювання показників загальної економічної ефективності збуту послуг доцільно використовувати показники фінансової звітності, а також аналізувати обсягу доходів, собівартості, валового прибутку. Саме ці показники є ключовими, які характеризують економічну ефективність каналів збуту.

Оцінювання рівня задоволеності споживачів послугами ресторану визначається методом анкетного опитування. Для цього відвідувачам ресторану пропонується опитувальник, в якому застосовується шкала Лайкерта (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

**Оцінка рівня задоволеності споживачів системою збуту закладу
ресторанного господарства**

№	Критерії роботи системи	Розподіл відповідей за балами				
	збуту ресторану	1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів
1	Критерій 1
2
N	Критерій N

Джерело: систематизовано автором.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати узагальнений алгоритм процесу оцінки ефективності заходів стимулювання збуту підприємства ресторанного бізнесу, який наведено на рисунку 1.5.

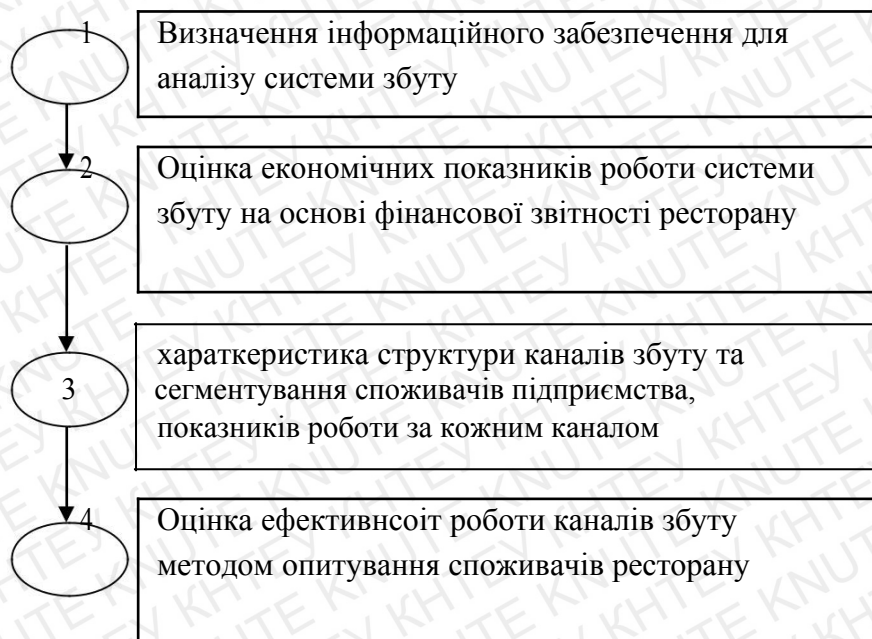


Рис. 1.5. Алгоритм оцінки ефективності заходів стимулювання збуту підприємства ресторанного бізнесу

Джерело: складено автором на основі [42, 49, 58, 63].

Структуру каналів збуту та сегментування споживачів підприємства варто аналізувати за даними обсягів реалізації у розрізі кожного каналу

продажу. Здійснення аналізу має відбуватися на основі інформації, яка акумулюється у адміністрації ресторанів.

На нашу думку, оцінку чистого ефекту від реалізації заходів стимулювання збуту найбільш доцільно пропонувати у вартісних грошових вимірниках, що відображають додаткові доходи та витрати від реалізованих збутових заходів в часових межах одного періоду. При цьому, позитивне значення показника ефекту свідчить про позитивну віддачу збутових заходів і навпаки.

При дослідженні формування збуту підприємства ресторанного бізнесу доцільно зосередитись на аналізі просування продукції та послуг з більш широким, маркетинговим позицій.

По-перше, споживачів доцільно поділити на групи залежно від їх вигідності для нашого підприємства ресторанного бізнесу. Це дозволяє здійснити методика АВС-аналізу.

АВС-аналіз традиційно використовується при формуванні системи управління запасами, асортиментом, залученні споживачів та постачальників.

Порядок виконання АВС-аналізу наступний [27]:

- 1) визначення мети;
- 2) ідентифікація об'єктів з найбільшим впливом на загальний результат;
- 3) визначення критерію класифікації на основі наявних стратегічних цілей;
- 4) формування інформаційного масиву для проведення аналізу;
- 5) ранжування об'єктів в порядку зменшення вибраного критерію;
- 6) розрахунок внеску кожного об'єкта в загальний результат у відсотках;
- 7) розрахунок наростаючим підсумком внеску цих об'єктів у загальний результат (у відсотках);
- 8) формування груп об'єктів.

До найбільш поширених методів формування груп відносяться метод суми та диференціальний і емпіричний методи.

Метод суми одночасно враховує частки результату та частки об'єкта, який приносить даний результат. Межа групи А знаходиться в точці, де сума наростаючого підсумку за об'єктами та результатами дорівнює 100%. Межа групи В – в точці, де відповідна сума складає 45%. Всі інші об'єкти включаються до групи С.

Диференціальний метод базується на середньому значенні фактору за всіма об'єктами. Група А включає об'єкти, для яких значення фактору у шість або більше разів перевищує середній показник. До групи С відносять об'єкти із значенням фактора у два-пять разів нижчим за середнє. До групи В включають всі інші об'єкти. Проте, залежно від ситуації, межі груп можуть бути змінені.

Емпіричний метод передбачає розподіл об'єктів за групами на основі середніх результатів досліджень. До групи А відносять найбільш вагомні об'єкти, на які припадає близько 80% результату. До групи В включають об'єкти, які дають 15% результату. Група С акумулює найменш важливі об'єкти, що формують 5% результату. Перевагою даного методу є його простота, недоліком – неповна відповідність реальній ситуації. Тим не менш, цей метод є найоптимальнішим по причині найбільшої зручності [27].

За результатами АВС-аналізу формуються конкретні рекомендації щодо управління об'єктами різних груп.

Споживачами, які потрапляють до групи А, тобто забезпечують найбільші обсяги виручки продукції та послуг ресторану, є найвигіднішими, стратегічно важливими та потребують найбільшої концентрації уваги.

Споживачі з групи В мають бути під постійним контролем, проте він не має бути занадто глибоким, оскільки вони приносять менший дохід підприємству ресторанного бізнесу.

Споживачі з групи С, які забезпечують найменший виручки продукції та послуг, контролюються лише час від часу.

Занадто велика концентрація уваги виключно на показнику товарообігу не дає побачити його залежності від типу споживача. Вигідність для

підприємства ресторанного бізнесу кожного посередника можна визначити за допомогою методики формування ідеальної структури маркетингових каналів.

Ідеальна для ресторанного закладу структура маркетингових каналів включатиме у відсотковому вигляді таку кількість учасників, яка відповідатиме їх рентабельності [49]. Методика визначення такої структури передбачає оцінку економічної ефективності всіх каналів розподілу.

Процес формування ідеальної з позицій виробника структури каналів розподілу відбувається відповідно до наступних етапів [58]:

- 1) визначення фактичної структури каналів;
- 2) оцінка розміру доходу за кожним каналом;
- 3) дослідження виробничої собівартості за кожним каналом;
- 4) визначення витрат на контроль асортименту в каналах;
- 5) аналіз витрат ресторану на просування продукції в кожному каналі;
- 6) ідентифікація витрат ресторану на транспортування по кожному каналу;
- 7) розрахунок ідеальної з позиції ресторану структури каналів.

При визначенні фактичної структури маркетингових каналів слід дослідити ширину (кількість учасників) кожного маркетингового каналу.

На останньому етапі розраховується рентабельність кожного каналу. Передбачається визначення таких показників:

- 1) виручка від реалізації, що припадає на кожен існуючий канал (товарообіг);
- 2) витрати підприємства ресторанного бізнесу на обслуговування кожного каналу окремо;
- 3) прибуток кожного каналу.

Після того, як визначається розмір прибутку по кожному каналу, частку обсягів продажу через нього слід змінити до відповідної величини.

Для цілей вивчення роздрібного товарообігу продукції та послуг підприємства ресторанного бізнесу можна використати матрицю «Потенціал зростання / частка поставок каналів збуту» (рис. 1.6). Як видно з рисунку 1.6,

дана матриця є розвитком традиційної для стратегічного маркетингу товарів матриці Бостонської консалтингової групи.

Потенціал зростання каналів розподілу, %	Високий	<p>«Перспективний»</p> <p>Частка каналу в структурі є незначною, проте він володіє значним потенціалом розвитку</p>	<p>«Нове покоління»</p> <p>Частка каналу в структурі є значною, і при цьому він володіє значним потенціалом розвитку</p>
	Низький	<p>«Проблемний»</p> <p>І частка каналу, і потенціал його розвитку – незначні</p>	<p>«основний»</p> <p>Частка каналу в структурі є значною, проте він характеризується незначним потенціалом розвитку</p>
		Низька	Висока
Частка поставок каналів розподілу в обороті компанії, %			

Рис. 1.6. Матриця «Потенціал зростання / частка поставок каналів збуту»

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі [63].

Матриця включає чотири сектори, кожному з яких відповідає певна стратегія.

Сектор «Перспективний» передбачає, що канал збуту має значний потенціал прибутковості у майбутньому, а тому його слід розвивати шляхом масштабних інвестицій, тобто застосовується стратегія інтенсифікації зусиль.

Сектор «Нове покоління» включає дуже вигідні канали збуту, через які реалізується значна частина продукції підприємства ресторанного бізнесу, тому з відповідними посередниками слід підтримувати довгострокові відносини з метою утримання вигідних позицій.

Сектор «Основний» включає традиційні для підприємства ресторанного бізнесу канали збуту, які слід підтримувати, оскільки вони приносять значний дохід.

Для каналів з сектору «Проблемний» застосовується стратегія елімінації, тобто поступової відмови від них.

Таким чином, економічну ефективність управління збутом доцільно визначати за допомогою показників економічного ефекту та економічної ефективності операцій реалізації продукції та послуг підприємства ресторанного бізнесу. Економічний зміст цих показників відповідає поняттям прибутку та рентабельності збуту продукції підприємства ресторанного бізнесу. оцінка ефективності окремих маркетингових заходів зі стимулювання збуту передбачає використання співвідношення результатів та витрат. Усі розглянуті в дослідженні підходи дозволяють визначати оптимальну структуру маркетингових заходів зі стимулювання збуту з урахуванням фінансових можливостей підприємства ресторанного бізнесу, загроз цільового ринку, цілей і завдань збутової політики.

Висновки до розділу 1

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки:

1. На підставі ґрунтовного аналізу літературних джерел визначено, що збутова політика являє собою цілісний процес, що охоплює планування обсягів реалізації товарів з урахуванням прогнозованого рівня прибутку; пошук і вибір найкращого партнера-постачальника або покупця; проведення торгів, ураховуючи встановлення ціни, відповідної якості товару та інтенсивності попиту; виявлення й активне використання факторів, здатних прискорити збут продукції та збільшити прибуток від реалізації. Під поняттям «збутова політика підприємства ресторанного господарства» слід розуміти діяльність, пов'язану зі збутом продукції (у т.ч. продукції власного виробництва та закупних товарів),

передторговельним обслуговуванням і обслуговуванням під час споживання продукції підприємства.

2. Сферою формування каналів збуту підприємства (закладу) ресторанного господарства може бути чітко визначений (робітники, службовці, школярі та ін.) і необмежений контингент споживачів, які користуються послугами загальнодоступних закладів ресторанного господарства. Заклад ресторанного господарства на основі маркетингових досліджень ринків збуту своєї продукції визначає структуру можливих каналів збуту, їхній зв'язок з конкретними категоріями споживачів і один з одним. Форми доведення продукції до споживача визначаються характером продукції, місцем і умовами його виробництва, споживання і можливостями транспорту

3. Економічну ефективність управління збутом визначають за допомогою показників економічного ефекту та економічної ефективності зоперацій реалізації продукції та послуг підприємства ресторанного бізнесу. Економічний зміст цих показників відповідає поняттям прибутку та рентабельності збуту продукції підприємства ресторанного бізнесу. Оцінка ефективності окремих маркетингових заходів зі стимулювання збуту передбачає використання співвідношення результатів та витрат. Усі розглянуті в дослідженні підходи дозволяють визначити оптимальну структуру маркетингових заходів зі стимулювання збуту з урахуванням фінансових можливостей підприємства ресторанного бізнесу, загроз цільового ринку, цілей і завдань збутової політики.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КАФЕ «BRITANNIA PUB», М. КИЇВ

2.1. Моніторинг діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

Кафе «Britannia pub» є підприємством ресторанного господарства, яке спеціалізується на наданні ресторанних послуг. Кафе є одиничним підприємством, тобто не належить до складу ресторанних мереж.

Підприємство було створене у 2009 році на підставі рішень зборів засновників. Юридичною особою, яка володіє активами кафе «Britannia pub», є товариство с обмеженою відповідальністю «Ресторан Груп Компані». Датою державної реєстрації кафе «Britannia pub» є 11 серпня 2009 року.

Кафе «Britannia pub» кияни та гості столиці люблять за душевну атмосферу, якісну їжу і помірні ціни. Робота кафе організована просто і раціонально одночасно: і інтер'єр, який нагадує інтер'єр європейських кафе, і свіжа, натуральна їжа, яку подають буквально «з-під ножа» і готують за дуже простим рецептом, і особливе відчуття справжнього міського життя з книгами, цікавими зустрічами, музикою і живописом.

Основними продуктовими групами послуг кафе є:

- Гарячі закуски;
- Гарніри;
- Овочі гріль;
- Перші страви;
- Салати;
- Набори до пива;
- Напої безалкогольні;
- Спиртні напої;
- Інші

Розглянемо організаційну структуру досліджуваного закладу, яка представлена на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура кафе «Britannia pub»

Джерело: складено автором за даними досліджуваного закладу.

Основні управлінські функції у діяльності ресторану здійснює його директор. Він забезпечує організацію постачання товарних ресурсів до ресторану, здійснює контроль за роботою закладу.

Адміністратор ресторану керує операційними бізнес-процесами ресторану. Йому підпорядковані кухня та офіціанти. Натомість, у ресторані є правила роботи та обслуговування відвідувачів, правила роботи кухні. Нові працівники, у разі прийняття на роботу, проходять навчання новим правилам та стажування.

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

На підставі аналізу фінансової звітності діяльності підприємства, у таблиці 2.1 наведено показники формування доходів від здійснення фінансово-господарської діяльності кафе «Britannia pub» (Додатки Б, В та Г).

Таблиця 2.1

**Динаміка формування доходів, витрат та фінансових результатів
господарської діяльності кафе «Britannia pub» у 2015-2017 рр.**

Показники, <i>тис.грн</i>	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чистий дохід	4 101,3	4 901,7	5 824,3	800,4	19,5	922,6	18,8
Інші операційні доходи	80,1	106,2	73,5	26,1	32,6	-32,8	-30,8
Разом доходи підприємства	4 181,4	5 007,9	5 897,8	826,5	19,8	889,8	17,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 526,3	3 179,2	3 671,2	652,9	25,8	492,0	15,5
Інші операційні витрати	143,4	50,4	192,1	-93,0	-64,9	141,7	281,2
Інші витрати	28,0	98,6	39,2	70,6	251,6	-59,4	-60,3
Разом витрати	2 697,8	3 328,3	3 902,5	630,5	23,4	574,3	17,3
Валовий прибуток (від реалізації товарів та послуг)	1575,0	1722,5	2153,1	147,5	9,4	430,6	25,0
Прибуток від іншої операційної діяльності	-63,3	55,8	-118,6	119,1	-188,2	-174,5	-312,4
Прибуток від іншої діяльності	-28,0	-98,6	-39,2	-70,6	251,6	59,4	-60,3

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г).

Згідно отриманих результатів, у 2016 році порівняно з 2015 роком обсяги доходів ресторану збільшилися на 19,8%, а за період 2016-2017 рр. – 17,8%. Зростання доходів від реалізації склало 800,4 тис.грн у 2016 році та 922,6 тис.грн у 2017 році. Збільшення доходів було обумовлено двома групами

чинників: з одного боку, зростали ціни на продукцію ресторану внаслідок інфляції, з іншого – спостерігалось зростання кількості відвідувачів ресторану.

Структуру доходів підприємства ресторанного господарства за видами діяльності наведено на рисунку 2.2.

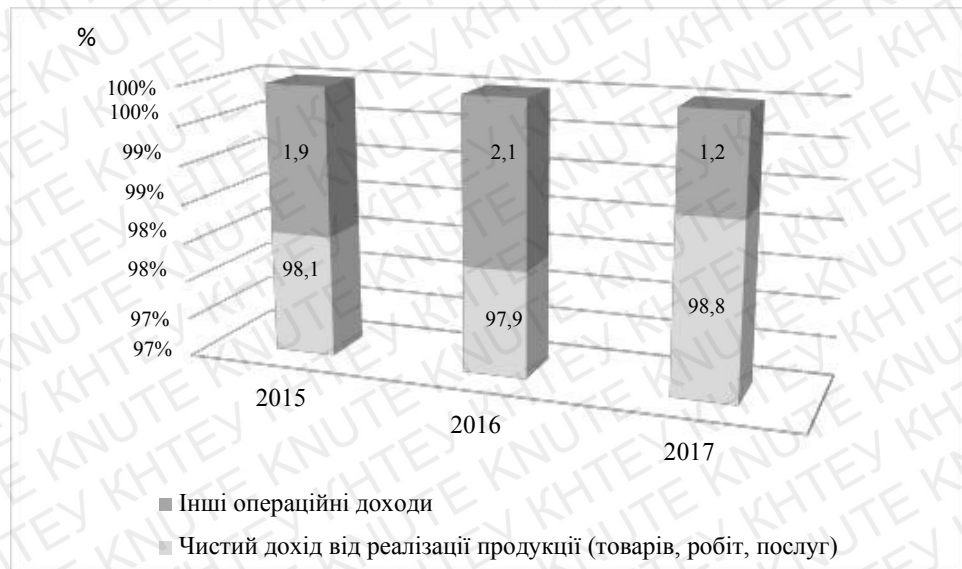


Рис. 2.2. Структуру доходів кафе «Britannia pub» у 2015-2017 рр., %
Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г)

Як свідчать дані рисунку 2.2, частка чистого доходу від реалізації продукції та послуг кафе переважала. У 2015 році на чистий дохід від реалізації продукції та послуг припадало 98,1%, у 2016 році – 97,9%, у 2017 році – 98,8%.

У 2016 році порівняно з 2015 роком обсяги сукупних витрат кафе збільшилися на 630,5 тис.грн (23,4%), а за 2016-2017 рр. на 574,3 тис.грн (17,3%). Зростання сукупних витрат кафе відбулося переважно за рахунок збільшення собівартості реалізації продукції та послуг. Собівартість реалізації продукції та послуг склала у 2015 році 2526,3 тис.грн. У 2016 році відбулося зростання собівартості на 652,9 тис.грн або на 25,8%. Упродовж 2017 року відбулося зростання собівартості на 492,0 тис.грн або на 15,5%.

Структуру сукупних витрат підприємства ресторанного господарства за видами діяльності наведено на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Структуру витрат кафе «Britannia pub» за видами діяльності у 2015-2017 рр., %

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г)

Таким чином, у структурі витрат кафе «Britannia pub» переважала частка собівартості від реалізації продукції та послуг кафе. У 2015 році на собівартість від реалізації продукції та послуг припадало 94%, у 2016 році – 96%, у 2017 році – 94%. Фінансові результати діяльності кафе «Britannia pub», м. Київ за видами діяльності у 2015-2017 рр. наведено у таблиці 2.1.

У 2016 році порівняно з 2015 роком обсяги чистого прибутку кафе збільшилися на 160,8 тис.грн (13,2%), а за 2016-2017 рр. – на 258,8 тис.грн (18,8%). Зростання чистого прибутку кафе відбулося переважно за рахунок збільшення валового прибутку від реалізації продукції та послуг (прибуток від основної діяльності). Валовий прибуток від реалізації продукції та послуг склав у 2015 році 1575,0 тис.грн. У 2016 році відбулося зростання валового прибутку на 147,5 тис.грн або на 9,4%. Упродовж 2017 року відбулося зростання валового прибутку на 430,6 тис.грн або на 25%.

Структуру формування фінансових результатів підприємства
ресторанного господарства за видами діяльності наведено на рисунку 2.4.

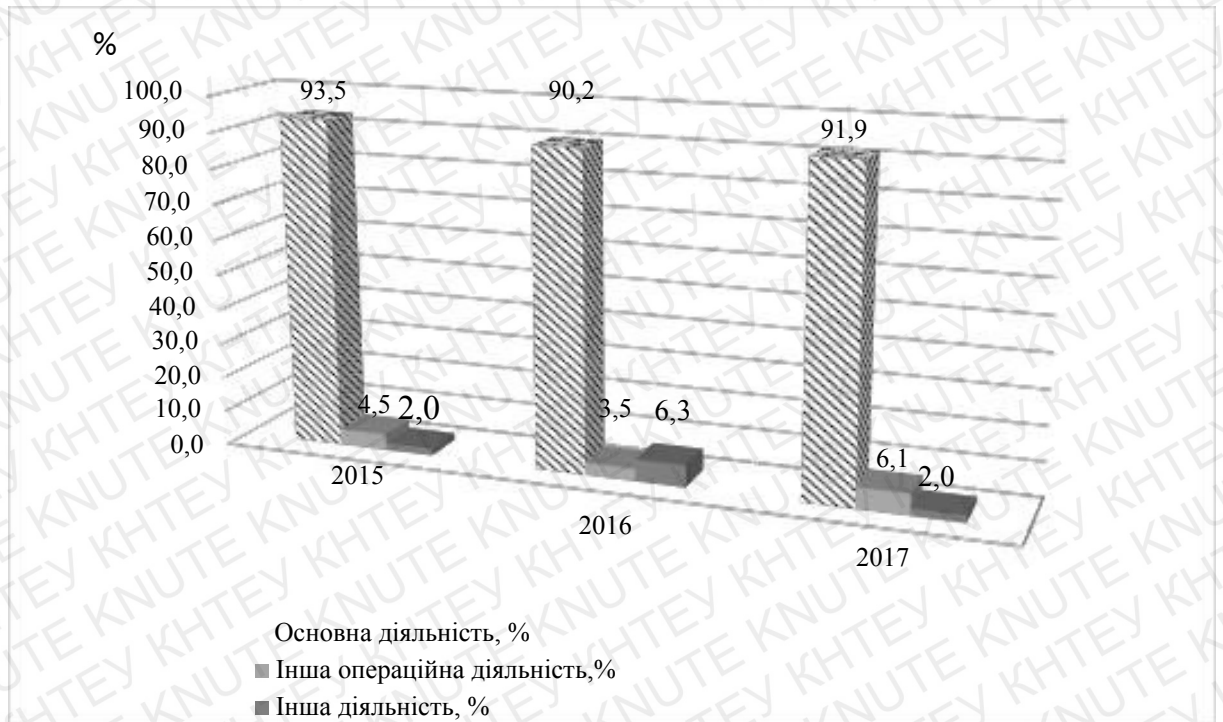


Рис. 2.4. Структура формування фінансових результатів кафе «Britannia pub» за видами діяльності у 2015-2017 рр., %

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г)

Таким чином, у період 2015-2017 рр. у структурі формування фінансових результатів кафе «Britannia pub», м. Київ переважала частка результатів від основної діяльності - 90-93%. На іншу операційну діяльність припадало 3-6% від загального обсягу фінансових результатів, на іншу діяльність – 2-3%.

Надалі проведемо оцінювання показників, які характеризують фінансовий стан досліджуваного кафе (табл. 2.2).

Позитивне значення показників ліквідності свідчить про те, що кафе у період 2015-2017 рр. в цілому було платоспроможним, однак рівень його здатності погашати свої поточні зобов'язання знаходився на рівні нижче середнього.

Значення чистого оборотного капіталу за цей період було нижче нуля, що свідчило про позикове фінансування запасів та інших оборотних активів.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників фінансового стану кафе «Britannia pub»
у 2015-2017 рр.**

№ з/п	Показники	Нормативні значення	Станом на кінець року:			Відхилення абсолютне	
			2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017
<i>1. Показники ліквідності</i>							
1.1.	Коефіцієнт загального покриття	> 1	0,96	1,05	0,58	0,09	-0,47
1.2.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 – 0,8	0,84	0,86	0,37	0,02	-0,48
1.3.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0 (збільшення)	0,17	0,05	0,08	-0,12	0,03
1.4.	Чистий оборотний капітал (гр. од.)	> 0 (збільшення)	-51	52	-442	103,02	-493,97
<i>2. Показники фінансової стійкості</i>							
2.1.	Коефіцієнт фінансової автономії	> 0,5	0,38	0,46	0,53	0,09	0,07
2.2.	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	> 0,1	-0,04	0,05	-0,72	0,09	-0,76
2.3.	Коефіцієнт позикового фінансування	< 1	0,62	0,54	0,47	-0,09	-0,07
2.4.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільшення	-0,07	0,06	-0,37	0,12	-0,42

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г)

Показник позикового фінансування склав у 2017 році 0,47, тобто 47% активів було профінансовано за рахунок поточних зобов'язань, а 53% - за рахунок власних коштів закладу. Від'ємне значення коефіцієнту забезпечення власними оборотними засобами та коефіцієнту маневреності власного капіталу свідчило про низький рівень фінансової стійкості у роботі кафе.

Важливо проаналізувати показники рентабельності роботи закладу, які наведено у таблиці 2.3.

Таблиця
2.3

Динаміка показників рентабельності кафе «Britannia pub» у 2015-2017 рр.

Показники, %	Роки			Відхилення абсолютне, %	
	2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017
Рентабельність активів	61,89	68,90	77,62	7,01	8,72
Рентабельність власного капіталу	159,22	164,75	155,13	5,53	-9,62
Рентабельність реалізації продукції та послуг	29,66	28,10	28,09	-1,56	-0,01
Рентабельність витрат	45,10	41,38	41,92	-3,71	0,54

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г)

Як свідчать дані таблиці 2.3, рентабельність активів коливалась в межах 61-77% і мала тенденцію до зростання, а рентабельність власного капіталу коливалась в межах 155-164%, однак у 2016-2017 рр. спостерігалось її скорочення на 9,62%. Рентабельність реалізації перебувала в межах 28-29%. Тобто, ефективність використання власних коштів знижувалась за рахунок зростання частки позикового капіталу у фінансуванні активів. Рентабельність витрат коливалась в межах 41-45%.

Показники чисельності персоналу та ефективного його використання наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності використання персоналу кафе
«Britannia pub» у 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Чисельність працівників, осіб	10	11	12	1,0	10,0	1,0	9,1
Продуктивність праці, тис.грн / особу	410,1	445,6	485,4	35,5	8,7	39,7	8,9
Прибуток на 1-го працівника, тис.грн / особу	121,7	125,2	136,3	3,6	2,9	11,1	8,9
Обсяг основних засобів на 1-го працівника, тис.грн / особу	73,5	72,7	61,5	-0,8	-1,1	-11,2	-15,5

Джерело: складено автором за даними фінансової звітності підприємства (додатки Б, В, Г)

Показник продуктивності праці персоналу ресторану у 2015 році склав 410,1 тис.грн. У 2016 році відбулося зростання даного показника на 8,7% за рахунок збільшення виручки від реалізації, а у 2017 році продуктивність праці зросла на 8,9%. Аналогічним чином відбувалося зростання показника прибутку в розрахунку на 1-го працівника – на 2,9% у 2016 році та на 8,9% у 2017 році. Зниження обсягу основних засобів на 1-го працівника свідчило про тенденцію до скорочення відновлення основних засобів та неефективну політику управління майновим потенціалом закладу.

Отже, за результатами проведеного дослідження можемо сказати про те, що кафе має сформовану лінійну організаційну структуру. Показники обсягів діяльності закладу мали постійну тенденцію до зростання, що обумовлено впливом чинників зростання попиту та інфляційними процесами (зростання цін на продукцію закладу). Обсяг чистого прибутку у період 2015-2017 рр. у кафе показав позитивну динаміку зростання, що було обумовлено зростанням рівня

доходності збуту продукції та послуг закладу. Значення коефіцієнтів фінансового стану свідчить про низький рівень фінансової стійкості в роботі кафе. Рентабельність активів коливалась в межах 61-77% і показала позитивну тенденцію зростання. На основі цього можна зробити висновки про те, що ефективність використання ресурсного потенціалу ресторану знижувалась.

2.2. Діагностика ефективності системи збуту послуг кафе

Діагностика ефективності системи збуту послуг кафе «Britannia pub» передбачає проведення аналізу за методикою, яку було запропоновано у параграфі 1.3. Вона має включати: оцінювання показників загальної економічної ефективності збуту послуг кафе; характеристика структури каналів збуту та сегментування споживачів кафе; оцінювання рівня задоволеності споживачів послугами ресторану. Оцінювання показників загальної економічної ефективності збуту послуг кафе передбачає розрахунок показників прибутковості збуту за групами продукції та послуг (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники прибутковості збуту кафе «Britannia pub» у 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Доходи від реалізації продукції та послуг, тис.грн, в т.ч.:	4101,3	4901,7	5824,3	800,4	19,5	922,6	18,8
- реалізація продукції основного меню	3527,1	4313,5	4892,4	786,4	22,3	578,9	13,4
- корпоративні заходи	246,1	245,1	407,7	-1,0	-0,4	162,6	66,4
- послуги (кальян, парковка)	328,1	343,1	524,2	15,0	4,6	181,1	52,8

продовження табл. 2.5

Собівартість реалізованої	2526,3	3179,2	3671,2	652,9	25,8	492,0	15,5
---------------------------	--------	--------	--------	-------	------	-------	------

продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн							
Прибуток від збуту продукції та послуг, тис.грн	1575,0	1722,5	2153,1	147,5	9,4	430,6	25,0
Рівень прибутковості збуту продукції та послуг, %	62,3	54,2	58,6	-8,2	-13,1	4,5	8,2

Джерело: розраховано автором

Як свідчать дані таблиці 2.5, рівень прибутковості збуту продукції та послуг кафе «Britannia pub» у 2015 році становив 62,3%, тобто на 100 грн витрат, понесених закладом на виробництво і збут продукції, припадало 62,3 прибутку до оподаткування. Формування прибутку від збуту продукції та послуг у 2015 році було зумовлене отриманням виручки від збуту в сумі 4101,3 тис.грн та здійснення витрат на операційну діяльність (собівартість реалізації) в сумі 2526,3 тис.грн. Варто відмітити, що в структурі збуту продукції та послуг переважала продукція основного меню (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Структура збуту продукції та послуг кафе «Britannia pub» у 2015-2017 рр., %

Джерело: побудовано автором.

На реалізацію продукції основного меню у 2015 році припадало 86%. Збут послуг, пов'язаних з організацією корпоративних заходів, кальян-бару та парковки становив 14% від загального обсягу наданих послуг.

Прибутковість збуту продукції та послуг кафе «Britannia pub» у 2015 році становила 54,2%, Прибуток від збуту послуг у 2016 році зріс на 147,5 тис.грн, однак рівень прибутковості збуту скоротився на 8,2%. Скорочення прибутковості збуту було зумовлено випередженням темпів зростання витрат на виробництво і збут порівняно з темпами зростання доходів від реалізації продукції та послуг закладу.

Рівень прибутковості збуту продукції та послуг кафе «Britannia pub» у 2016 році склав 58,6%. Прибуток від збуту послуг у 2017 році зріс на 430,6 тис.грн, а рівень прибутковості збуту збільшився на 4,5%. Зростання прибутковості збуту було зумовлено випередженням темпів зростання доходів від реалізації продукції та послуг над зростанням витрат закладу.

Сегментація каналів збуту послуг кафе передбачає формування політики закладу у розрізі точок продажу. На сьогодні підприємство має 2 основні канали продажу – це продаж безпосередньо в кафе та корпоративний канал продажу.

Продаж продукції та послуг безпосередньо в кафе здійснюється на точках продажу - POS (Point of sale). Кожна точка продажу обладнання ПК для продажу (кіпер), фіскальним реєстратором та принтером для друку предчеків. У кафе діє 2 точки продажу – ресторан та бар. Точка продажу «Ресторан» здійснює реалізацію лише безалкогольної продукції. На точці продажу «Бар» здійснюється продаж алкогольних напоїв. Дан точка має відповідну ліцензію на торгівлю спиртними напоями. Ліцензія закріплена за відповідним номером фіскального реєстратора.

Корпоративний канал продажу являє собою певний комплекс організації збуту продукції та послуг корпоративним клієнтам, а також клієнтам, що бажають здійснити замовлення свят (бронювання місць на відповідні години,

приготування відповідного меню страв на вибір клієнта). Варто відмітити, що розрахунки за продукції та послуги по каналу «Корпоративні продажі» може здійснюватися лише через окрему касу адміністратора без проведення операцій на фіскальному реєстраторі.

Розглянемо обсяги та прибутковість продажу за виділеними каналами збуту послуг кафе (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники прибутковості збуту кафе «Britannia pub» за каналами продажу у 2015-2017 рр.

Показники	Роки			Відхилення за 2015-2016 рр.		Відхилення за 2016-2017 рр.	
	2015	2016	2017	тис.грн.	%	тис.грн.	%
Доходи за каналами продажу, тис.грн, в т.ч.:	4101,3	4901,7	5824,3	800,4	19,5	922,6	18,8
- POS (каси кафе)	3379,5	4195,9	4502,2	816,4	24,2	306,3	7,3
- Канал копроративних замовлень	721,8	705,8	1322,1	-16,0	-2,2	616,3	87,3
Собівартість послуг за каналами продажу, тис.грн	2526,3	3179,2	3671,2	652,9	25,8	492,0	15,5
- POS (каси кафе)	2147,1	2812,9	2945,6	665,8	31,0	132,7	4,7
- Канал копроративних замовлень	379,2	366,3	725,6	-12,9	-3,4	359,3	98,1
Прибуток від збуту продукції та послуг, тис.грн	1575,0	1722,5	2153,1	147,5	9,4	430,6	25,0
- POS (каси кафе)	1232,4	1383,0	1556,6	150,6	12,2	173,6	12,6
- Канал копроративних замовлень	342,6	339,5	596,5	-3,1	-0,9	257,0	75,7
Рівень прибутковості збуту продукції та послуг, в т.ч., %	62,3	54,2	58,6	-8,2	-13,1	4,5	8,2
- POS (каси кафе)	57,4	49,2	52,8	-8,2	-14,3	3,7	7,5
- Канал копроративних замовлень	90,3	92,7	82,2	2,3	2,6	-10,5	-11,3

Джерело: розраховано автором.

Обсяги збуту послуг кафе за каналом продажу POS (каси) у 2016 році збільшився на 24,2%), а збут за каналом корпоративних продажів зменшився на

2,2%). У структурі продажу послуг закладу переважає канал збуту POS (каси), на який у 2016 році приходилося 85,6% (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Структура збуту кафе «Britannia pub» у 2015-2017 рр. за основними каналами, %

Джерело: побудовано автором.

Рівень прибутковості каналу збуту POS (каси кафе) у 2016 році склав 49,2%, а прибутковість каналу корпоративних замовлень становила 92,7%. У 2017 році рівень прибутковості каналу збуту POS (каси кафе) у 2017 році становив 52,8%, а прибутковість каналу корпоративних замовлень становила 82,2% (рис. 2.7). Це зумовлено тим, що корпоративний канал продажу має певну специфіку збуту продукції та послуг. За даним каналом формуються великі замовлення (наприклад, організація банкетів, виїзних фуршетів), що дозволяє ресторану не лише отримувати зростання доходу, але і оптимізувати собівартість виготовлення продукції для корпоративних замовлень. Організація обслуговування одиничних відвідувачів в залі ресторану передбачає необхідність додаткової мобільності закладу у формуванні запасів інгредієнтів та напоїв, що збільшує собівартість збуту продукції за даним каналом.



Рис. 2.7. Прибутковість каналів збуту кафе «Britannia pub» у 2015-2017 рр., %

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, рівень прибутковості каналу корпоративних замовлень перевищує прибутковість збуту послуг кафе через каси. Тому, розвиток корпоративного каналу є важливою перспективою для подальшого покращення політики збуту закладу.

Проведення сегментації споживачів послуг кафе «Britannia pub» передбачає отримання та аналіз ряду показників, що характеризують ставлення відвідувачів до самого закладу. Для цього доцільно здійснити аналіз за двома напрямками:

- дослідження сегментації споживачів закладу та критеріїв оцінювання ними роботи ресторану (визначення основних факторів залучення цільової аудиторії);
- оцінка факторів вибору ресторану.

Протягом 2017 р. у ресторані було проведено опитування ресторану відвідувачів закладу з метою досягнення більшої об'єктивності результатів опитування (додаток Д).

На рисунку 2.8. відображено розподіл відвідувачів ресторану за віком.

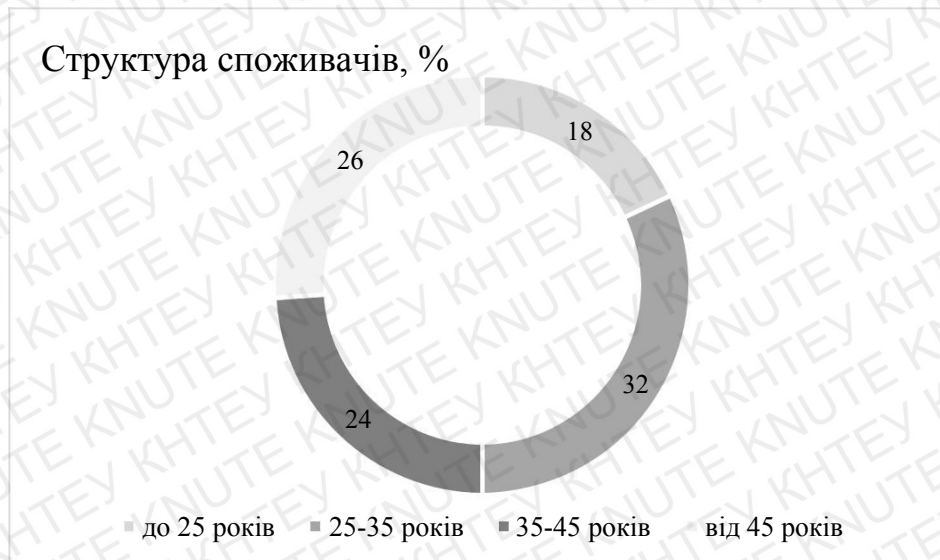


Рис. 2.8. Сегментація відвідувачів кафе «Britannia pub» за віком у 2017 р., %

Джерело: складено автором.

У структурі вікової категорії відвідувачів кафе переважає частка відвідувачів віком до 45 років (76%), у тому числі частка цільової аудиторії віком до 35 років складає 44%, а віком після 45 років – 24%. Тобто, збут послуг кафе орієнтований переважно на молодь.

На рисунку 2.9 наведено розподіл відвідувачів кафе за соціальним статусом.



Рис. 2.9. Розподіл відвідувачів кафе «Britannia pub» за соціальним статусом, %

Джерело: розраховано автором.

За результатами проведеного опитування відвідувачів кафе, найбільш поширеними категоріями відвідувачів досліджуваного закладу є наймані працівники – 64%. Власники бізнесу та топ-менеджмент складають в сукупності 36% цільової аудиторії закладу. Це вагомий показник, однак, його можна було б збільшити.

Проаналізуємо особливості розподілу відвідувачів кафе «Britannia pub» за рівнем їх щомісячних середніх витрат на ресторанный послуг (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Розподіл відвідувачів кафе «Britannia pub» за рівнем витрат на ресторани, %

Джерело: побудовано автором.

За результатами дослідження визначено, що частка відвідувачів кафе «Britannia pub», які щомісяця в середньому витрачають на ресторани та кафе більше 3000 грн, складає 49%. Це суттєвий показник, який характеризує спроможність цільової аудиторії формувати середній чек. Частка відвідувачів, які готові витратити на ресторани не більше 1000 грн, становить 7%.

Таким чином, система збуту кафе має значні перспективи з огляду на досить позитивні показники якісного стану цільової аудиторії.

Для оцінювання споживачів адміністрацією кафе було проведено опитування у 2017 році, в межах якого пропонувалося дати відповідь на ряд

питань, які стосуються системи збуту закладу. Приклад анкети наведено у додатку Д.

Результати опитування наведено у таблиці 2.7.

Таблиця
2.7

Оцінка задоволеності споживачів ресторану «Britannia pub» у 2017 році

№	Питання	Розподіл відповідей за балами					Разом
		1 бал	2 бали	3 бали	4 бали	5 балів	
1	Швидкість обслуговування в закладі	-	1	8	12	9	30
2	Рівень етики та професійної підготовки персоналу	-	1	4	7	18	30
3	Дизайн оформлення інтер'єру	-	3	6	14	7	30
4	Смак та якість оформлення страв під час подання	-	1	4	8	17	30
5	Обладнання, столовий посуд, набори, столовабілизна (стильова єдність)	-	1	7	9	13	30
6	Сприятливість мікроклімату ресторану (шум, освітлення, температура)	-		4	7	19	30
7	Відповідність цін ресторану рівню формування споживчого попиту	-	1	8	9	12	30
	Разом	-	8	41	66	95	210

Джерело: розраховано автором за результатами опитування.

На рисунку 2.11. наведено графічний розподіл у відсотковому відношенні отриманих балів за кожним питанням.

В цілому ресторан займає високі позиції (5 балів) з погляду формування споживчого попиту за такими критеріями як рівень етики та професійної

підготовки персоналу (60%), смак та якість страв (57%), сприятливість мікроклімату (63%).

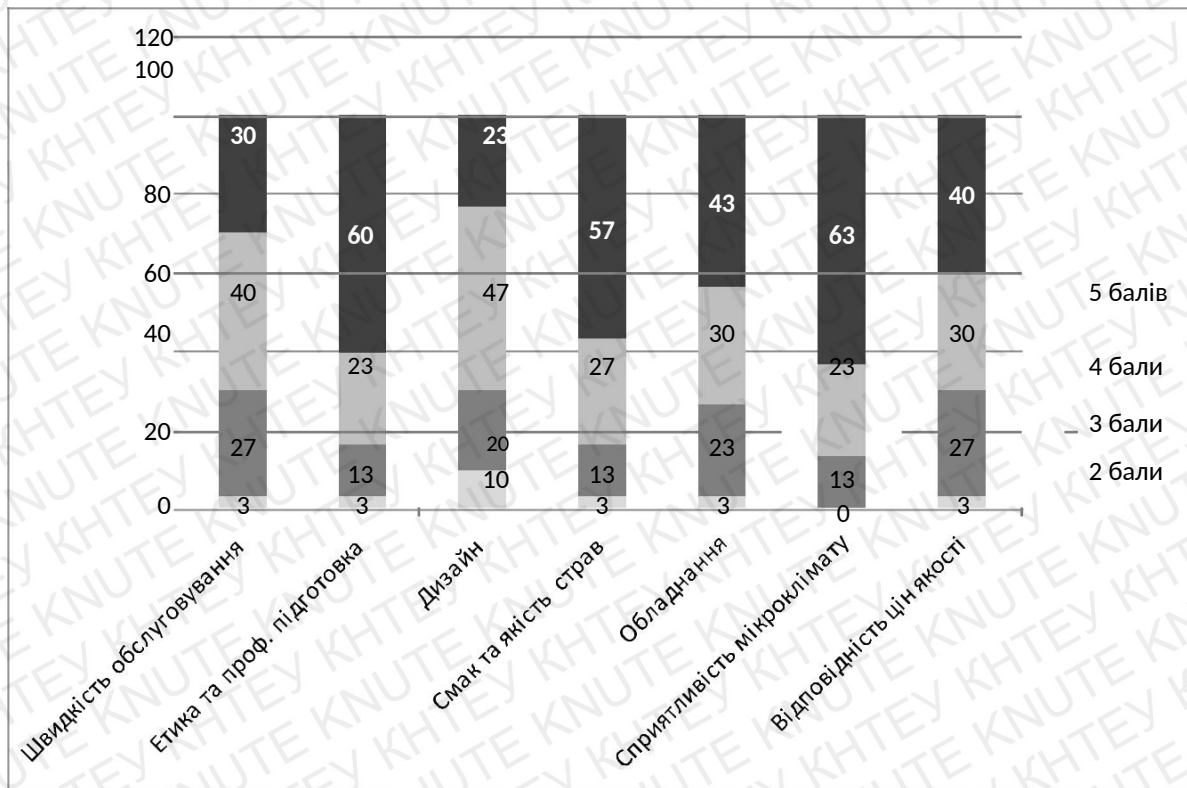


Рис. 2.11. Графічна оцінка споживачів ресторану у 2017 році, %

Джерело: розраховано автором за результатами опитування.

Слабкими місцями у формуванні споживчого попиту, є дизайн інтер'єру ресторану, обладнання та столовий посуд, швидкість обслуговування працівниками.

У таблиці 2.12 наведено ранжування критеріїв формування споживчого попиту в ресторані «Britannia pub», який здійснено на основі підрахунку результатуючих сум з таблиці 2.8.

На основі даних, отриманих у таблиці 2.8, можемо сказати, що найбільш сильними параметрами системи формування споживчого попиту в ресторані є сприятливість мікроклімату ресторану (шум, освітлення, температура), рівень етики та професійної підготовки персоналу, смак та якість оформлення страв під час подання. Найбільш слабкими параметрами є відповідність цін ресторану

рівню формування споживчого попиту, швидкість обслуговування в закладі та дизайн оформлення інтер'єру.

Таблиця
2.8

Показники задоволення споживчого попиту у кафе «Britannia pub»

Місце	Критерій обслуговування	Оцінки				Разом, балів
		2	3	4	5	
1 місце	Сприятливість мікроклімату ресторану (шум, освітлення, температура)	0	12	28	95	135
2 місце	Рівень етики та професійної підготовки персоналу	2	12	28	90	132
3 місце	Смак та якість оформлення страв під час подання	2	12	32	85	131
4 місце	Обладнання, столовий посуд, набори, столова білизна (стильова єдність)	2	21	36	65	124
5 місце	Відповідність цін ресторану рівню формування споживчого попиту	2	24	36	60	122
6 місце	Швидкість обслуговування в закладі	2	24	48	45	119
7 місце	Дизайн оформлення інтер'єру	6	18	56	35	115
Разом		16	123	264	475	878

Джерело: розраховано автором за результатами опитування.

Отже, у даному параграфі було проаналізовано показники збутової діяльності кафе та здійснено оцінку ефективності системи збуту закладу. Проведене дослідження дозволяє зробити висновки про тенденцію до недостатнього використання закладом наявних ресурсів для організації ефективної системи збуту. Слабкими місцями збуту кафе є цінова політика рівень швидкості обслуговування та рівень забезпеченості

матеріально-технічними ресурсами для організації бізнес-процесів приготування та обслуговування відвідувачів.

2.3. Вплив стадій життєвого циклу на формування збутової політики підприємства ресторанного господарства

Для оцінювання впливу стадій життєвого циклу на формування збутової політики підприємства ресторанного господарства варто розглянути основні фази життєвого циклу кафе «Britannia pub».

На рисунку 2.12 наведено основні показники життєвого циклу кафе «Britannia pub».

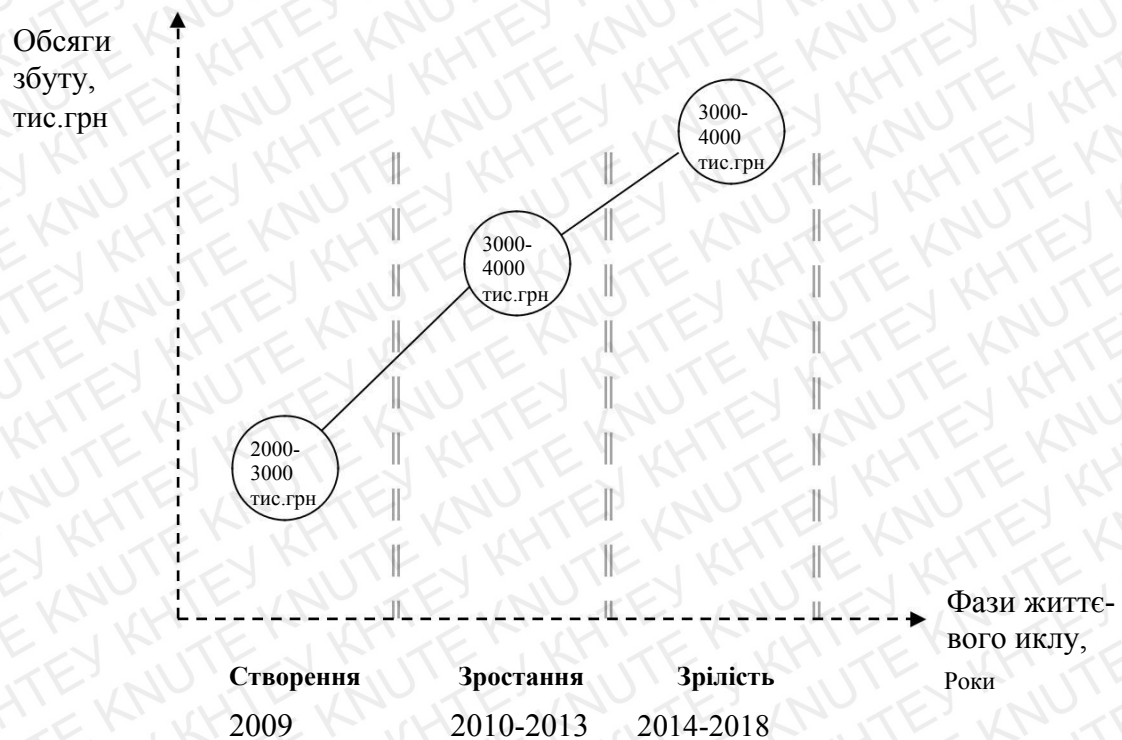


Рис. 2.12. Фази життєвого циклу кафе «Britannia pub» Джерело: побудовано автором

На початковій стадії життєвого циклу ресторану обсяги його збуту були невисокими. Конфігурація операційної системи збуту не була стабільною, а також ґрунтувалася на закріпленні закладу на ринку ресторанних послуг м. Києва. У 2009-першій половині 2010 року роцес збуту послуг кафе був досить

гнучким, меню закладу упродовж року оновлювалося 3 рази. Також в даний період був практично не розвиненим канал корпоративних замовлень.

У період зростання кафе відбулося удосконалення операційних характеристик його системи збуту. Зокрема, керівництво кафе запровадило процес бюджетування та передбачило окрему статтю витрат на збут. У процесі удосконалення продукту його конструкція буде стандартизуватися усі в більшій мері, обсяги збуту зростуть. Основним фактором конкурентоздатності при цьому була ціна на послуги кафе. Питання економічної ефективності і стабільності надання послуг у закладі отримали значну вагу. Процес приготування страв та надання додаткових послуг при цьому вже був відлагодженим.

На етапі зрілості система збуту кафе набула відлагодженого характеру. Меню ресторану та карта напоїв не змінювалася упродовж 2017-2018 рр. Шеф-кухар та адміністратор ресторану вже працюють у закладі упродовж останніх 6 років (з 2012 року топ- та мідл-менеджмент ресторану не змінювався).

Також характеристика зміни збутової політики кафе у процесі зміни фаз його життєвого циклу може бути описана динамікою витрат на збут. Збутові витрати виражають комплекс заходів, які здійснювало керівництво ресторану з метою реалізації стратегії збуту у вибраному періоді.

Динаміку середньорічних витрат на обслуговування системи збуту (реклама в Інтернет, друк флаєрів, витрати на обслуговування точок продажу, тощо) за різними фазами життєвого циклу кафе відображено у таблиці 2.9 та на рисунку 2.9.

Таблиця
2.9

Динаміка середньорічних витрат на обслуговування системи збуту за різними фазами життєвого циклу кафе «Britannia pub»

Витрати на збут послуг ресторану, <i>тис. грн.</i>	Середньорічні витрати на збут за фазами життєвого циклу кафе кафе, тис.грн		
	Створення	Становлення	Зрілість
	2009	2010-2013	2014-2018
Друк рекламних матеріалів	12,5	23,4	6,9

продовження табл. 2.9			
Розміщення інформації та реклами кафе в журналах	60,4	48,8	10,1
Реклама в Інтернет	1,2	5,3	22,9
Участь керівництва в корпоративних заходах	104,3	192,7	92,3
Рекламна вивіска (аренда лайт-борда)	26	31	28
<i>Разом</i>	<i>204,4</i>	<i>301,2</i>	<i>160,2</i>

Джерело: розраховано автором.

Середньорічний обсяг витрат на обслуговування системи збуту послуг кафе упродовж фази «Створення» становив 204,4 тис.грн. При цьому основними статтями стимулювання збуту послуг кафе були витрати на участь керівництва в корпоративних заходах (51%) та розміщення реклами в журналах «Ресторатор», «Дегустатор», «Restaurant» (29,5%) (рис. 2.13).

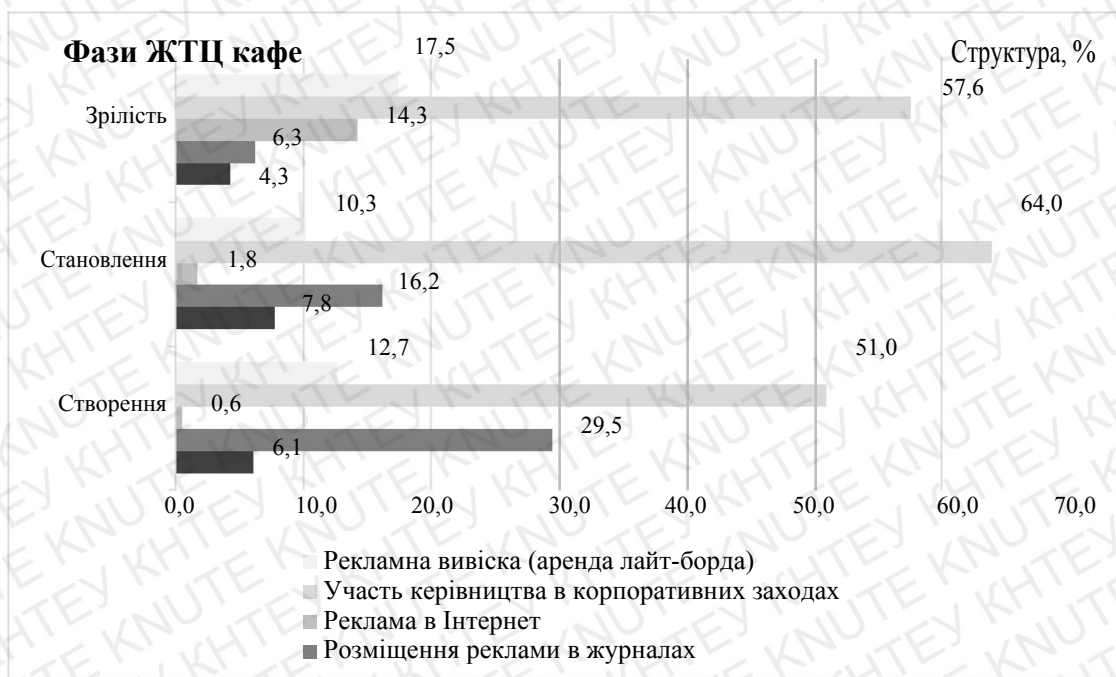


Рис. 2.13. Структура середньорічних витрат на обслуговування системи збуту за різними фазами життєвого циклу кафе «Britannia pub», %

Джерело: складено автором

У період з 2010 по 2013 рр. обсяг середньорічних витрат кафе на стимулювання збуту склав 301,2 тис.грн. При цьому було скорочення бюджет фінансування на розміщення інформаційних та рекламних матеріалів у

фахових періодичних виданнях – керівництво відмовилося від журналу «Дегустатор». Зросли витрати на участь керівництва в корпоративних заходах (частка даних витрат склала 64%).

У період фази життєвого циклу «Зрілість» керівництво закладу почало скорочувати витрати на стимулювання збуту послуг. Це також можна пояснити тим, що фаза зрілості кафе припала на період фінансово-економічної кризи в Україні. Обсяг середньорічних витрат на стимулювання збуту скоротився до 160 тис.грн. При цьому значно зросла частка витрат на рекламу в Інтернет. Інформація про кафе розміщувалась лише в одному періодичному виданні - «Restaurant» (14,3%).

Розглядаючи вплив фази життєвого циклу кафе на формування його політики збуту, варто відмітити, що заклад нині максимально знижує усі представницькі витрати. Зокрема, керівництво на 2018 рік планує скоротити витрати на участь в корпоративних заходах до 50 тис.грн. Тобто, на поточному етапі при формуванні системи збуту основна увага приділяється мінімізації витрат та оптимізації собівартості продукції та послуг.

Надалі варто провести SWOT-аналіз діяльності кафе.

Нижче викладено висновки за результатами аналізу впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування стратегічного потенціалу підприємства, зокрема: результати аналізу сильних та слабких сторін підприємства; аналіз можливостей та загроз; наведено зведені таблиці з найвпливовішими факторами внутрішнього та зовнішнього маркетингового середовища (таблиця ринкових загроз (табл. 2.10) та таблиця ринкових можливостей (табл. 2.11);

Таблиця 2.10

Ринкові загрози для діяльності кафе «Britannia pub»

Загрози	Коефіцієнт значущості фактора (від 1 до 20)	Ймовірність реалізації загроз (від 0 до 1)	Характеристика загрози
Організаційна	12	0,3	Дирекція кафе слабо здійснює моніторинг ресторанного господарства

продовження табл. 2.10

Конку- рентна	20	0,75	Дана загроза є найбільшою в плані впливу на роботу «Britannia pub». Приплив конкурентів на ринок здійснюється через відкриття нових ресторанів в районі діяльності
Законо- давча	10	0,3	Нестабільність законодавства може негативно відбитися на основних показниках роботи

Джерело: розраховано автором.

Як свідчать дані таблиці 2.11, основними загрозами розвитку стратегічного планування є організаційна, конкурентна, законодавча. Нівелювання даних загроз передбачає формування напрямків вдосконалення управління стратегічним плануванням підприємства. Виходячи з аналізу ринку, можна сказати про значний рівень ризику зі сторони ринку та конкурентів. Основним напрямком подолання цієї загрози може бути диверсифікація асортименту страв.

Таблиця
2.11

Ринкові можливості для діяльності кафе «Britannia pub»

Можливості	Кое-т значущості (від 1 до 20)	Ймовірність реалізації загроз (від 0 до 1)	Характеристика можливостей
Збутова	20	0,75	Досить перспективним є вдосконалення роботи кафе за рахунок активізації просування в Інтернет
Можливість розширення діяльності	12	0,3	Перспективним є створення ще одного кафе – юридичної особи, за типом торгового дому, яке б здійснювало реалізацію стратегії збуту.
Конку- рентна	20	0,75	Досить ефективним було б налагодження співпраці з конкурентами в області закупівлі продукції. Особливо актуальним було запропонувати здійснювати з конкурентом основні проекти по поставкам
Удоскона- лення товарної політики	15	1	Розробка широкого асортименту страв, вдосконалення товарної складової значно посилить інтерес до підприємства з боку існуючих відвідувачів..

Джерело: складено автором.

З даних таблиці 2.11 можемо зробити висновки про наявність перспективних напрямків стратегічного розвитку підприємства, які пов'язані передусім з удосконаленням роботи кафе та розширення асортименту страв.

З метою аналізу визначення впливу оточуючого середовища на потенційні можливості розширення збутової діяльності кафе «Britannia pub» проведемо SWOT -аналіз його сильних та слабких сторін (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Ідентифікація сильних і слабких сторін кафе „Britannia pub”

Сильні сторони	Характеристика
Досвід роботи на ринку	Позитивний імідж, доброзичливе партнерське ставлення до кафе
Широкий, глибокий та диверсифікований асортимент страв, зокрема наявність ексклюзивної оригінальної кухні	Формування оптимального асортименту страв, доступних за ціною для різних категорій споживачів, привернення уваги нових клієнтів
Значна кількість постійних клієнтів	Збільшення ринкової частки
Широкий радіус обслуговування	Підвищення регіональної активності, тобто розширення присутності чи охоплення в м. Києві
Наявність сучасних комунікаційних зв'язків	Можливість накопичення, аналізу, обміну інформації
Слабкі сторони	Характеристика
Недостатній рівень кваліфікації персоналу	Уповільнення процесів обслуговування
Дефіцит пропозиції, попит значно перевищує технологічні можливості кафе	Втрати доходів
Високі витрати на логістичне обслуговування процесі на кухні-складі	Зниження результатів фінансово-господарської діяльності, зокрема рентабельності

Джерело: складено автором.

За результатами проведеного SWOT-аналізу можна виявити, що досліджуваний ресторан „Britannia pub” має ряд сильних сторін і можливостей на ринку ресторанних послуг – зокрема, ресторан має досить позитивні ринкові передумови нарощування обсягів діяльності, які забезпечуються «добрим ім'ям» кафе, стабільним потоком клієнтів, тривалим досвідом роботи, вигідним географічним розташуванням та налагодженими комунікаційними зв'язками .

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можемо зробити висновки про те, що найбільш сильними факторами формування збуту послуг

кафе є сприятливість мікроклімату кафе (шум, освітлення, температура), рівень етики та професійної підготовки персоналу, смак та якість оформлення страв під час подання. Найбільш слабкими параметрами є відповідність цін кафе рівню формування споживчого попиту, швидкість обслуговування в закладі та дизайн оформлення інтер'єру. Кафе «Britannia pub» має можливості розвитку збутової політики, що підкріплюються його позитивним станом використання ресурсів та прибутковістю основної діяльності. Підприємство має можливість здійснювати додаткові заходи з розширення зони обслуговування, покращення якості послуг. Можна запропонувати конкретні стратегії з подальшого розвитку цих можливостей переваги за умови реалізації стратегічної стратегії розширення діяльності. Також основною слабкою стороною діяльності кафе є, незважаючи на його стратегічну активність, недостатній обсяг потужностей технологічних можливостей, необхідних для задоволення попиту клієнтів. Зокрема, кафе не вистачає додаткових площ, необхідних для розміщення великої кількості гостей (банкетні зали).

Висновки до розділу 2

За результатами проведеного дослідження у другому розділі випускної кваліфікаційної роботи доцільно зробити наступні висновки:

1. У ході дослідження було проаналізовано показники обсягів діяльності закладу мали постійну тенденцію до зростання що обумовлено впливом чинників зростання попиту та інфляційними процесами (зростання цін на продукцію закладу). За результатами проведеного аналізу можна зробити висновки про те, що ефективність використання ресурсного потенціалу ресторану знижувався.
2. Проведене оцінювання показників збуту кафе дозволяє зробити висновки про тенденцію до недостатнього використання наявних ресурсів для організації ефективної системи збуту. Слабкими місцями збуту

кафе є цінова політика, рівень швидкості обслуговування та рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами для організації бізнес-процесів приготування та обслуговування відвідувачів.

3. Визначено, що кафе «Britannia pub» має перспективи розширення збутової діяльності за рахунок залучення невикористаних резервів, які існують в процесах використання трудових та матеріальних ресурсів підприємства. Разом з тим важливим напрямком розширення збуту є стимулювання маркетингової активності, розширення зони обслуговування, покращення якості послуг.

РОЗДІЛ 3

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ЗБУТОВОЇ ПОЛІТИКИ КАФЕ «BRITANNIA PUB», М. КИЇВ

3.1. Напрями оптимізації збутової діяльності кафе

Пропозиції по вдосконаленню збутової діяльності формуються на основі результатів аналізу, проведеного у 2 розділі. Основною метою оптимізації збутової діяльності закладу ресторанного господарства є визначення найбільш перспективних продуктових позицій, які можуть забезпечити для кафе вищий рівень прибутковості та сталості попиту.

Розробка ефективної збутової діяльності є запорукою успішного функціонування ресторану на ринку. Відсутність виваженої та ефективної збутової діяльності може призвести до нестійкої структури пропозиції через вплив випадкових або поточних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю продуктів. У таких випадках поточні управлінські рішення нерідко ґрунтуються виключно на інтуїції, а не на раціональному розрахунку, що враховує довгострокові цілі підприємства, а також його загальну стратегію. Навпаки, добре продумана збутова політика не тільки дає можливість оптимізувати процес оновлення пропозиції, а й слугує для керівництва ресторану своєрідним показником спрямованості дій, здатних скоригувати поточні рішення. Збутова політика дає підприємству змогу зміцнити свої конкурентні переваги за рахунок аналізу своїх сильних та слабких сторін, передбачення зовнішніх можливостей і загроз.

Формування збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу «Britannia pub» на 2019 рік необхідно здійснювати в декілька етапів (рис. 3.1). Перший етап формування програми вдосконалення збутової діяльності «Britannia pub» передбачає обґрунтування можливих напрямків збутової політики.

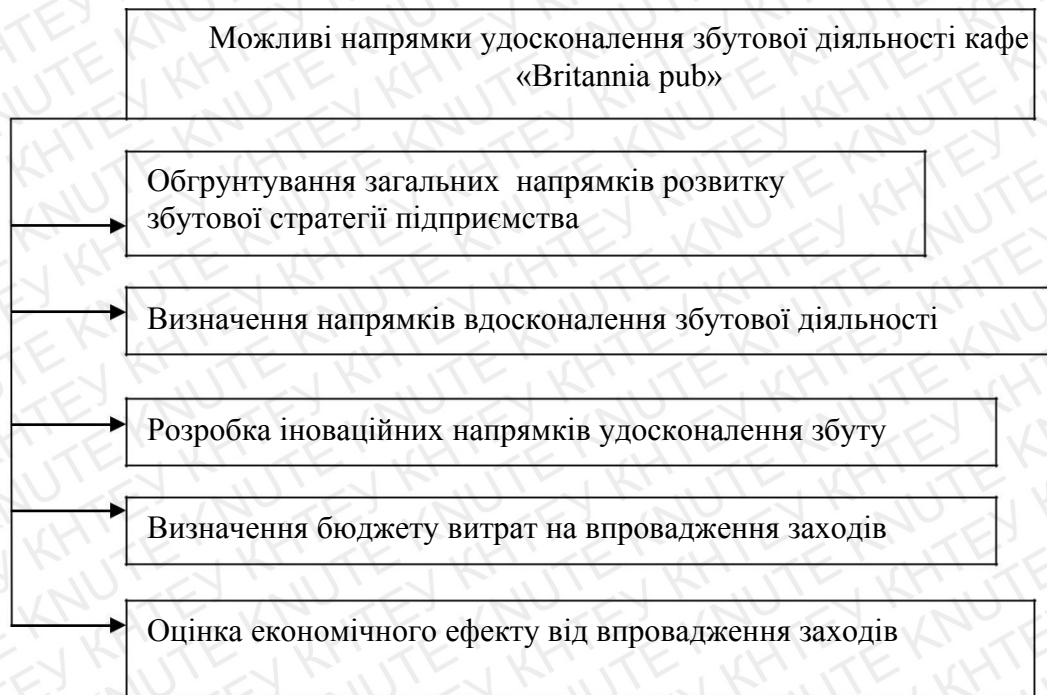


Рис. 3.1. Напрямки удосконалення збутової діяльності кафе «Britannia pub» Джерело: побудовано автором.

Залежно від сегментів, на які зорієнтований товар, для підприємства ресторанного бізнесу «Britannia pub» найбільш підходить концентрована диференційована збутова стратегія.

Стратегія концентрованого маркетингу передбачає виділення одного або кількох сегментів і максимальне проникнення на них. Продукція ресторану тим чи іншим способом може змінюватися, щоб максимально задовольнити потреби відвідувачів ресторану у тих сегментах, у яких сильні сторони і висока конкурентоспроможність особливо чітко виражені. Задоволення потреб обраних груп споживачів здійснюють за допомогою обмеженої кількості продуктів і комплексу маркетингу, що передбачає концентрацію маркетингових зусиль на обраних сегментах. Стратегія диференційованого маркетингу для «Britannia pub» має передбачати виділення великої кількості сегментів з обслуговуванням їх великою кількістю різноманітних продуктів.

Під час вибору збутової стратегії керівництву досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу також необхідно мати на увазі стадію

життєвого циклу закладу. В основі концепції життєвого циклу лежить припущення про те, що кожне підприємство має певний період ринкової стійкості, тобто живе (є на ринку) протягом обмеженого часу. Рано чи пізно його витісняють конкуренти.

Другий етап розробки програми вдосконалення збутової діяльності «Britannia pub» передбачає в себе визначення основних інструментів удосконалення збутової діяльності (рис. 3.2).

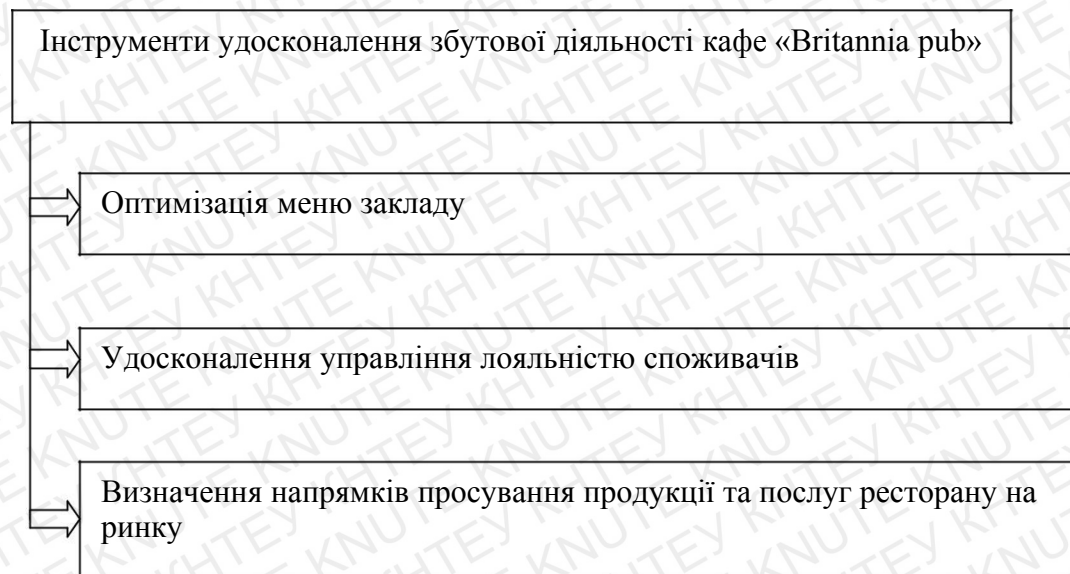


Рис. 3.2. Інструменти удосконалення збутової діяльності «Britannia pub»

Джерело: побудовано автором.

Оптимізація продуктового портфелю досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу «Britannia pub» має передбачати врахування специфіки його діяльності. Заклад ресторанного господарства не може гнучко змінювати свою продуктову лінійку, як це може робити підприємство торгівлі. Зміна асортименту в ресторані передбачає переналаштування бізнес-процесів, внесення коригувань до рецептури закладу, залучення додаткових ресурсів. Однак, аби кафе «Britannia pub» мало змогу гнучко реагувати на зміни попиту на ринку ресторанних послуг та більш швидко змінювати асортимент меню, можна запропонувати на підприємстві впровадити роширену рецептуру страв.

Тобто, ресторан може мати два види меню. Одне меню - це те, яке безпосередньо надане відвідувачам. Інше меню – це суто управлінський документ, який включає в себе розроблені рецептури усіх можливих страв, які можна приготувати в кафе виходячи з наявних ресурсів. При такому підході основне меню можна постійно відомзніювати та доповнювати новими позиціями.

Аби мати змогу легко управляти зміною рецептури, легко впроваджувати нові позиції в реалізацію, при цьому не витрачаючи багато часу на внесення змін у облікову систему, пропонується в закладі змінити програмне забезпечення для управління обліком та продажем продукції (рис. 3.3).

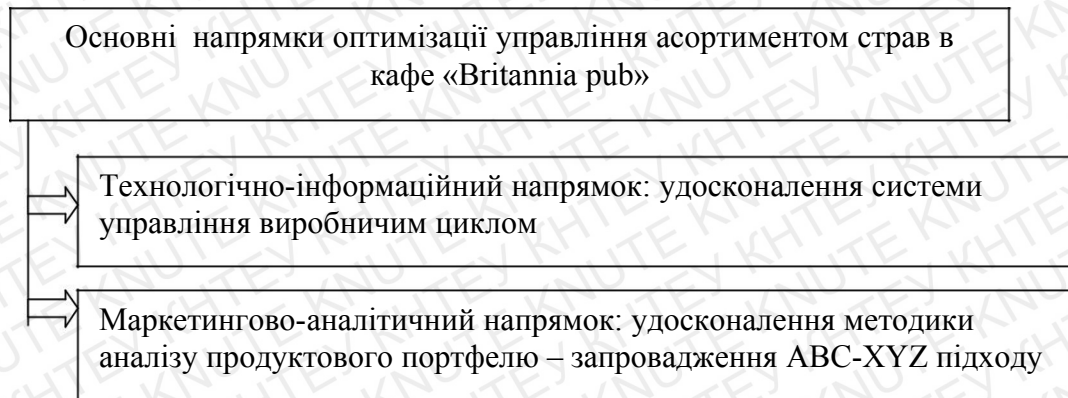


Рис. 3.3. Основні напрямки оптимізації продуктової лінійки кафе «Britannia pub»

Джерело: побудовано автором.

Іншим напрямком оптимізації асортименту страв є маркетингово-аналітичний. Він передбачає удосконалення методики аналізу змін у продуктивній номенклатурі. Наскільки еластичним буде працювати аналітична система з оцінки оптимальності продуктового асортименту, настільки гнучкими будуть можливі зміни у структуру продуктової лінійки. Це матиме наслідком зростання попиту та, відповідно, обсягів прибутку підприємства ресторанного бізнесу. Для оптимізації продуктового асортименту пропонуємо

використовувати методику ABC-XYZ аналізу. Приклад її застосування для досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу буде наведено у питанні 3.2.

Удосконалення системи управління якістю обслуговування є важливим напрямком підвищення результативності збутової діяльності. Під час організації системи контролю якості керівництву кафе «Britannia pub» необхідно враховувати рівень компетентності та спроможність виконання завдань, передбачених контролем, а тому необхідно:

- 1) визначити рівень компетентності персоналу;
- 2) забезпечити обізнаність персоналу щодо доцільності контролю і щодо свого внеску в забезпечення та покращання якості послуг;
- 3) відповідно до посадових інструкцій, дотримуючись рівномірності навантаження, провести розподіл обов'язків;
- 4) забезпечити виконавців контролю відповідними нормативними документами, методиками та засобами вимірювання.

Виконання вищеперелічених позицій не лише сприятиме ефективності виконання запланованих заходів, а й уможливить сформуванню чіткої прослідковуваності виконання обов'язків.

Удосконалення комплексу просування продукції кафе «Britannia pub» може здійснюватися з використанням елементів прямого маркетингу. На сьогодні заклад не досить активно застосовує засоби прямого просування, а також не проводить активної комунікаційної політики в мережі інтернет.

Розробка програми маркетингових комунікацій кафе «Britannia pub» з метою вдосконалення збуту продукції та послуг має передбачати ряд заходів, які наведено на рис. 3.4.

Наступний етап удосконалення збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу полягає в розробці плану заходів з реалізації вибраного варіанта збутової діяльності.



Рис. 3.4. Порядок формування маркетингових комунікацій для просування продукції та послуг кафе «Britannia pub»

Джерело: побудовано автором.

Перелік заходів по впровадженню збутової діяльності на підприємстві «Britannia pub» наведено в таблиці 3.1.

Програма заходів по вдосконаленню збутової діяльності повинна містити наступні етапи:

- Розробка напрямків оптимізації продуктового портфелю кафе «Britannia pub»;
- Обгурнутвання заходів зі зміни поточною програмного забезпечення на більш сучасне для удосконалення управління процесами формування меню та збуту страв;
- Розробка концепції системи моніторингу та контролю якості продукції;

- Розробка методики контролю якості обслуговування відвідувачів;
- Розробка концепції системи організації культури спілкування з відвідувачами;
- Розробка концепції маркетингової політики взаємодії з корпоративними клієнтами закладу.

Організаційний план заходів по програмі формування збутової діяльності у 2019 році наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Програма заходів з удосконалення збутової діяльності кафе
«Britannia pub» у 2019 році**

Основні заходи	Відповідальний	Графік робіт та кількість дн. їх виконання				Разом, дн.
		Лют. 19	Бер. 19	Квіт. 19	Трав. 19	
-Розробка напрямків оптимізації продуктового портфелю кафе «Britannia pub»;	Директор з виробництва, Комерційний директор	10	х	х	х	10
- Обгурнутвання заходів зі зміни поточною програмного забезпечення на більш сучасне для удосконалення управління процесами формування меню та збуту страв;	Комерційний директор	10	х	х	х	10
- Розробка концепції системи моніторингу та контролю якості продукції;	Комерційний директор,	5	12	х	х	17
-Розробка методики контролю якості обслуговування відвідувачів;	Комерційний директор,	х	10	10	х	20
-Розробка концепції системи організації культури спілкування з відвідувачами;	Директор з виробництва, Комерційний директор	х	х	20	5	25
-Розробка концепції маркетингової взаємодії з корпоративними клієнтами закладу.	Директор з виробництва, Комерційний директор	х	х	х	20	20

Джерело: побудовано автором.

Обґрунтований «асортиментний набір» для «Britannia pub» можна сформулювати за допомогою концепції «послідовного удосконалення продуктового портфелю» як інструменту забезпечення успіху в перебудові бізнес-процесів ресторанного бізнесу, які пов'язані зі збутом продукції та послуг. Головну роль у цьому процесі відіграють варіанти збутової політики, що розроблюються щодо окремих каналів збуту ресторану, оскільки лише за їхньої рахунок кафе може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей в разі успішної реалізації обраних стратегій розвитку збутової діяльності.

Для «Britannia pub», у свою чергу, цільовим орієнтиром є можливість продовження власного бізнесу у довгостроковій перспективі.

Окремою проблемою є визначення рівня спеціалізації та диференціації збутової діяльності, що пропонується до реалізації. Існує так званий споживчо-орієнтований та операційно-орієнтований підхід до характеристики продукції, що випускається.

Згідно із споживчо-орієнтованим підходом, продукт або послуга — це фізичний вияв їхньої здатності задовольняти особливу потребу певної групи споживачів. На практиці існує досить широкий спектр засобів обслуговування наявних специфічних потреб, і кафе «Britannia pub» має визначити своє місце в усьому процесі, враховуючи наявні можливості. Споживчо-орієнтований підхід допомагає підприємству з достатнім рівнем гарантії вчасно передбачати та реагувати на зміни в попиті, розробляючи відповідні продуктові політики. В реалізації цього підходу провідну роль відіграє маркетинг.

Отже, було обґрунтовано напрямки оптимізації збутової діяльності, яка включає такі етапи: обґрунтування загальних напрямків розвитку збутової стратегії підприємства, визначення напрямків вдосконалення збутової діяльності, розробка іновативних напрямків удосконалення збуту, визначення бюджету витрат на впровадження заходів, оцінка економічного ефекту від впровадження заходів. Обґрунтовану збутову політику для кафе «Britannia

pub» можна сформувати за допомогою концепції послідовного удосконалення продуктового портфелю та структури каналів збуту, методів просування продукції закладу, тощо.

3.2. Підвищення результативності заходів з удосконалення системи збуту послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

У даному питанні конкретизуємо напрямки удосконалення збутової діяльності кафе «Britannia pub», які було обгрунтовано у попередньому питанні.

Оптимізація меню ресторану. Оптимізація меню досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу передбачає наступні етапи:

- визначення умов оптимальності продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу, за якими буде проводитися оптимізація;
- проведення аналізу продуктової номенклатури за визначеними умовами оптимальності асортименту;
- визначення оптимальної структури продуктового портфелю;
- оцінка прогнозних обсягів реалізації з урахуванням планової структури, а також визначення її ефективності у плановому періоді.

Процес оптимізації продуктового портфелю, який буде задовольняти умовам оптимальності формування збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу «Britannia pub» передбачає оцінку зон та критеріїв оптимальності.

Запропоновано здійснювати оптимізацію продуктового асортименту за трьома основними критеріями:

- оптимальність продуктового портфелю за питомою вагою окремих позицій в меню кафе;
- критерій оптимальності за рівнем націнки.

В цілому на даному етапі розглядається номенклатура продуктової лінійки кафе й проводиться її класифікація за ступенем ефективності. Оцінку продуктового портфелю здійснено за показниками частки кожної групи страв в обсягах реалізації, а також за рівнем націнки на кожній групі страв. Результати ABC-XYZ аналізу продуктового портфелю кафе «Britannia pub» наведено у табл. 3.2.

Таблиця
3.2

**Оптимальний продуктивний портфель кафе «Britannia pub»,
сформований за результатами ABC-XYZ аналізу**

Сегмент продуктового асортименту за рівнем перспективності	Продуктова група	Ранг результативності продуктивних груп (від 1 – макс до 3 – мін)
Перспективний сегмент - АХ	Гарячі страви	1
Середньо-перспективний сегмент - АУ, ВУ, СХ	Теплі салати	2
	Алкогольні напої	
	Бургери та снеки	
	Набори до пива	
Проблемний сегмент - АZ, ВZ, CZ, СУ	Безалкогольні напої	3
	Овочеві салати	
	Гарніри	
	Солодкі страви	
	Послуги кейтерінгу	

Джерело: побудовано автором.

Формування продуктового портфелю буде здійснюватися на основі співставлення всіх критеріїв та відбору найбільш вигідних продуктивних груп, що будуть реалізуватися на підприємстві у 2019 році.

Прогнозну оптимальну структуру формування продуктового асортименту визначимо на основі результатів ABC-XYZ аналізу для окремих продуктових груп. Прогнозну структуру продуктового асортименту наведено у табл. 3.3.

Таблиця
3.3

**Прогнозна структура продуктового асортименту продукції та послуг
«Britannia pub» на 2019 рік**

Групи товарів	Група ABC- XYZ	Частка в обсягах реалізації фактична, %	Частка в обсягах реалізації оптимізована, %	Прогнозна зміна структури асортименту, %
Теплі салати	BY	10	15	5
Безалкогольні напої	BZ	11	9	-2
Набори до пива	CY	9	7	-2
Гарячі страви	AX	12	17	5
Алкогольні напої	AU	14	19	5
Послуги кейтерінгу	CZ	6	4	-2
Овочеві салати	BZ	10	8	-2
Бургери та снеки	BY	11	13	2
Гарніри	CZ	7	3	-4
Солодкі страви	BZ	10	5	-5
Разом	-	100	100	0

Джерело: побудовано автором.

Удосконалення управління лояльністю споживачів. Формування напрямів вдосконалення управління лояльністю споживачів кафе «Britannia pub» передбачає розробку концепції аналітично-інформаційної системи оцінювання споживчої лояльності. Варто відмітити, що концепція оцінювання лояльності споживачів повинна мати відповідати наступним критеріям:

- оцінка повинна бути адаптована до специфіки діяльності «Britannia pub», яке є підприємством ресторанного бізнесу;

- оцінка повинна базуватися на інформації, яку легко може отримати

саме підприємство «Britannia pub», без допомоги спеціалізованих маркетингових компаній;

- оцінка повинна мати просту методологію, яка не повинна включати складних математичних операцій.

Відповідно до сказаного вище, концепція вдосконалення дослідження лояльності споживачів кафе «Britannia pub» може бути запропонована у вигляді моделі оцінки, яку наведено на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Модель удосконалення оцінки лояльності споживачів кафе «Britannia pub»

Джерело: побудовано автором.

Використання наведеної моделі дослідження споживчої лояльності базується на результатах вивчення параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища закладу ресторанного бізнесу. Відповідно запропонованій моделі дослідження лояльності, з метою забезпечення позитивної взаємодії зі споживачами в кафе «Britannia pub», потрібно постійно контролювати параметри якості обслуговування. Тобто, модель дослідження лояльності, в

першу чергу, на нашу думку, має бути орієнтована на виявлення ставлення споживачів до системи сервісного обслуговування підприємства ресторанного бізнесу, адже фактор якості послуг в ресторанному бізнесі є головним критерієм успіху.

Для досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу «Britannia pub» в межах формування моделі дослідження споживчої лояльності повинна розроблятися, створюватися, впроваджуватися та підтримуватися в належному стані система менеджменту управління двосторонніми комунікаціями, в межах якої повинні бути розроблені методики щодо встановлення вимог для процесів, пов'язаних з обслуговуванням.

Модель дослідження споживчої лояльності має забезпечувати належне розуміння керівництвом ресторану сильних та слабких сторін у наданні послуг в ресторані «Britannia pub», які визначають лояльне ставлення споживача до підприємства ресторанного бізнесу (табл.3.4).

Таблиця
3.4

Особливості моделі дослідження споживчої лояльності для підприємства ресторанного бізнесу кафе «Britannia pub»

№ з/п	Параметри моделі для дослідження споживчої лояльності	Особливості застосування параметру в моделі дослідження споживчої лояльності
1	Визначення показників, які необхідні для оцінки споживчої лояльності підприємства ресторанного бізнесу «Britannia pub»	Характеристика ринку ресторанних послуг, характеристика споживачів ресторанних послуг, характеристика обсягу надання ресторанних послуг, характеристику прибутку, характеристика самої послуги і її ціни.
2	Формування інформаційного забезпечення для дослідження лояльності споживачів	Формування інформаційного забезпечення підприємства ресторанного бізнесу ресторанного бізнесу можливе на основі результатів безпосередніх комунікацій зі споживачами

3	Формування методичного забезпечення аналізу лояльності споживачів	Визначення методів процедури оцінки споживчої лояльності має базуватися на доступності інформації, простоті використання, а також зручності формування висновків при використанні цих методів
4	Отримання висновків за результатами аналізу лояльності споживачів	Результати аналізу споживчої лояльності мають бути чіткими, зрозумілими, порівняними з аналогічними показниками у часі
5	Розробка рекомендацій по удосконаленню управління споживчою лояльністю «Britannia pub»	Формування базису для розробки пропозицій щодо удосконалення роботи підприємства ресторанного бізнесу зі споживачами, забезпечення ефективних двосторонніх комунікацій з ними в напрямку посилення іміджу.

Джерело: побудовано автором.

Розглядаючи основні параметри моделі дослідження споживчої лояльності, можливо розвинути розуміння потенційних проблем, пов'язаних із забезпеченням належного сервісу, та відповідно, і ставлення споживачів до ресторану.

Підвищення якості обслуговування відвідувачів кафе. Використовуючи передовий досвід необхідно відмітити, що для підвищення якості послуг кафе «Britannia pub» необхідно:

- запровадження програм лояльності, наприклад, дисконтна програма, що передбачає нарахування дисконтних та накопичувальних знижок відвідувачам;
- мотивації праці;
- створення комфортного, різноманітного, цікавого відпочинку, забезпечення високоякісного дозвіллевого обслуговування;
- виконання працівниками ресторану індивідуальних побажань гостей;
- акуратність при виконанні будь-якого виду робіт при обслуговуванні;
- постійний контроль і самоконтроль за якістю роботи;
- точний розподіл часу;
- професійна і соціальна компетентність.

Використання різноманітних методів управління забезпечує створення замкнутого процесу, який розпочинається з визначення потреб ринку та їх задоволення і включає до себе всі фази постійного удосконалення якості та конкурентоспроможності послуг, котрі надаються.

Зважаючи на вищесказане, пропонуємо обґрунтувати варіант дисконтної програми для відвідувачів та корпоративних клієнтів досліджуваного ресторану. З цією метою було проведено відвідування різних закладів ресторанного бізнесу з метою ознайомлення з їх практиками формування програм лояльності. За результатами дослідження було сформовано варіант оптимальної програми лояльності для клієнтів кафе «Britannia pub», яку наведено у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Програма лояльності для клієнтів кафе «Britannia pub»

<i>Категорія клієнтів</i>	<i>Умови програми лояльності</i>	<i>Знижка або подарунок</i>
Відвідувачі, які не є постійними клієнтами	Тариф - «Щасливі години». Час дії тарифу: Пн-Чт з 10:00 по 12:00	30% від вартості страв
Постійні клієнти кафе «Britannia pub»	Знижка на дні народження Дисконт застосовується за умови пред'явлення картки постійного клієнта	50%
	Знижка у будні дні:	20% від вартості страв

Джерело: побудовано автором.

Наведена програма лояльності передбачає надання дисконтних знижок (спеціальних цін) на меню ресторану для окремих категорій клієнтів. Для постійних клієнтів варто передбачати механізм їх обліку, а також виготовлення та видачі для них пластикових карток.

Удосконалення заходів просування продукції та послуг ресторану. На сьогодні кафе майже не використовує інструменти маркетингового просування. Тому для нього варто розробити концепцію маркетингових комунікацій, які збільшать потенційний притік відвідувачів.

В процесі формування маркетингових комунікацій кафе «Britannia pub» має використовувати різні форми PR-діяльності для залучення нових клієнтів і створення сприятливого образу в очах громадськості. В цьому плані агентству варто запровадити традицію пригощання клієнтів чаєм або кавою, що сформує доволі позитивний імідж ресторану.

Витрати на організацію заходів паблік релейшенз кафе «Britannia pub» наведено в табл. 3.6.

Таблиця
3.6

План витрат кафе «Britannia pub» на організацію паблік релейшенз на 2019 рік

Найменування	Ціна, грн	Кількість	Вартість, грн
Пригощання клієнтів чаєм або кавою	Собівартість - 10,00 грн за порцію	300 порцій	3000,00
Організація і ведення докладної картотеки постійних клієнтів ресторану	безкоштовно	-	х
Участь у спеціалізованих івентах у ресторанному бізнесі	Вартість участі приблизно 15000 грн в одному івенті	4,00	60000,00
Разом	х	х	63000,00

Джерело: розраховано автором.

На 2019 рік загальний обсяг на організацію PR-заходів для кафе «Britannia pub» становитиме 63000 грн.

Для вдосконалення організації формування маркетингових комунікацій ресторану доцільно також переглянути її планування в друкованих виданнях. Доцільно здійснити розміщення рекламних оголошень, що стосуються ринку корпоративних клієнтів, тобто у журналах "Ресторатор", "Со вкусом" та газета "Готелі та ресторани". План витрат на розміщення реклами в пресі наведено в табл. 3.7.

Таблиця
3.7

**План витрат на розміщення реклами кафе «Britannia pub» в
друкованих виданнях на 2019 рік**

Найменування	Ціна за 1-не оголошення, грн	Кількість	Вартість, грн
Оплата персоналу при підготовці іміджевої статті	-	-	10000
Журнал "Ресторатор"	300	10,0	3000
Журнал "Со вкусом"	320	10,0	3200
Журнал "Готелі та ресторани"	350	10,0	3500
Разом	х	х	19700

Джерело: розраховано автором.

При плануванні кошти, виділені керівництвом компанії на різні статті витрат, можуть "перекидатися". Бюджет ресторанного підприємства не є дуже великим, тому мета керівників використовувати засоби економно і ефективно.

Ефективне управління збутовою діяльністю вимагає створення оптимальних способів організації комунікаційної активності. Це означає, що підприємство кафе «Britannia pub» має робити вибір між різними типами інформаційних каналів між підприємством та цільовою аудиторією. Одним із перспективних напрямів створення власного інформаційного каналу є використання інтернет-технологій, особливості впровадження якого буде

розглянуто у наступному питанні.

Для обґрунтування можливостей використання інтернет-реклами доцільно розглянути переваги і недоліки інтернет-реклами у порівнянні із традиційними засобами реклами.

Також з метою впровадження запропонованих заходів для кафе «Britannia pub» доцільно виділити центри відповідальності, які будуть відповідальними за розробку, впровадження та контроль того чи іншого заходу.

До основних центрів відповідальності за виконання програми належать:

- директор кафе;
- адміністратор.

Отже, у даному питанні було конкретизовано та детально охарактеризовано окремі напрямки підвищення результативності заходів з удосконалення системи збуту послуг суб'єкта ресторанного бізнесу. Оптимізація товарного асортименту передбачала проведення ABC-XYZ аналізу меню закладу та виділення найбільш перспектив та проблемних груп продукції та послуг. Запропоновано впровадити нову програму споживчої лояльності, яка буде передбачати цінкові знижки на продукцію кафе як постійним, так і пересічним відвідувачам. При цьому головним елементом нової програми лояльності є впровадження карток постійних відвідувачів закладу, за допомогою яких буде здійснюватися ідентифікація учасниками програми лояльності. Обґрунтовано напрямки удосконалення сервісного обслуговування споживачів. Визначено заходи щодо формування програми маркетингових комунікацій, спрямованих на активізацію збуту кафе. Загальний бюджет витрат на заходи просування складе 82700 грн.

3.3. Формування новітніх технологій у системах управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного бізнесу

Формування новітніх технологій у системах управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного бізнесу передбачає можливості використання онлайн-технологій збуту. З цією метою розглянемо можливість розробки власного сайту зі сторінкою відвідувача. Варто відмітити, що на даний момент кафе не має власного оформленого сайту, що є негативним фактором впливу на його збутову діяльність.

Визначимо основні етапи формування розробки веб-сторінки споживачів, інтегрованої до CRM-системи, на сайті «Britannia pub». Процес створення даної системи умовно можна розділити на ряд етапів (табл. 3.8).

Таблиця
3.8

План заходів розробки веб-сайту, сторінки споживача та її інтеграції з BPM-online для «Britannia pub» у 2019 році

№	Завдання впровадження	Період впровадження, днів					Тривалість робіт, днів
		Січень 2019	Лютий 2019	Березень 2019	Квітень 2019	Травень 2019	
1	Формування концепції розробки сайту	13	5	0	0	0	18
1.1	Проведення бізнес-аналізу	6	-	-	-	-	6
1.2	Формування проекту на розробку сайту, створення веб-сторінки споживача, впровадження BPM-online	7	5	-	-	-	12
2	Формування проектної групи, запуск сайту в експлуатацію	10	18	20	20	4	72
2.1	Створення проектної групи	5	-	-	-	-	5

2.2	Формування структури сайту	-	3	-	-	-	3
2.3	Розробка бек-енду та фронт-енду сайту	-	5	10	-	-	15
2.4	Розробка документації по сайту	5	10	10	20	4	49
3	Розробка веб-сторінки споживача на сайті, інтеграція веб-сторінки з BPM-online	-	5	7	10	10	32
3.1	Формування структури сторінки	-	5	5	-	-	10
3.2	Верстка та веб-дизайн сторінки	-	-	2	10	-	12
3.3	Інтеграція веб-сторінки споживача з BPM-online	-	-	-	-	10	10
	РАЗОМ	23	28	27	30	14	122

Джерело: побудовано автором.

Як видно з даних табл. 3.8, для впровадження запропонованих заходів на підприємстві потрібно буде в цілому 122 дні, у тому числі:

- формування концепції розробки сайту, інтегрованого з BPM-online – 18 днів;
- формування проектної групи для створення сайту, розробка сайту та його запуск в роботу – 72 дні;
- розробка веб-сторінки споживача на сайті, інтеграція веб-сторінки з BPM-online – 32 дні.

Наступним кроком є обґрунтування бюджету робіт, який наведено у табл. 3.9.

Таким чином, загальний бюджет розробки власного сайту з урахування створення веб-сторінки споживача, інтеграцією сторінки з BPM-online, становить 122 тис.грн.

Таблиця 3.9

**Витрати на впровадження заходів зі створення власної системи
Інтернет-аукціонів для «Britannia pub» у 2019 році**

№	Основні завдання	Бюджет реалізації заходів, тис.грн					Вартість, тис.грн
		Січень 2019	Лютий 2019	Березень 2019	Квітень 2019	Травень 2019	
1	Формування концепції розробки сайту	15	10	0	0	0	25
1.1	Проведення бізнес-аналізу	5	-	-	-	-	5
1.2	Формування проекту на розробку сайту, створення веб-сторінки споживача, впровадження ВРМ-online	10	10	-	-	-	20
2	Розробка сайту та його запуск в роботу	5	13	14	2	3	37
2.1	Створення проектної групи	3	-	-	-	-	3
2.2	Формування структури сайту	-	5	5	-	-	10
2.3	Розробка бек-енду та фронт-енду сайту	-	6	7	-	-	13
2.4	Розробка документації по сайту	2	2	2	2	3	11
3	Розробка веб-сторінки споживача на сайті, інтеграція веб-сторінки з ВРМ-online	0	15	25	10	10	60
3.1	Формування структури сторінки	-	15	15	-	-	30
3.2	Верстка та веб-дизайн сторінки	-	-	10	10	-	20
3.3	Інтеграція веб-сторінки споживача з ВРМ-online	-	-	-	-	10	10
	РАЗОМ	20	38	39	12	13	122

Джерело: розроблено автором.

Приблизні терміни розробки сайту та веб-сторінки «Britannia pub» залежатимуть від дій, які замовляються у фірми-розробника. Орієнтовно, повний комплекс виконання послуг займе чотири місяці – січень - березень. Наприклад, налаштування процедури оформлення замовлень та фільтрації по характеристиках, систем скидок, підключення системи оплати замовлення, інтеграція сайту та веб-сторінки з бухгалтерією (складом), налаштування адміністративної панелі, синхронізація роботи, налаштування пошуку, все це може зайняти 2 місяця.

Основні принципи роботи веб-сторінки споживачів кафе на сайті «Britannia pub», які пропонується впровадити у 2019 році для удосконалення дослідження споживчої лояльності.

1) Відвідувач сайту кафе «Britannia pub» повинен мати змогу переглядати перелік пропонованого йому меню, бачити ціну. Тобто, особиста веб-сторінка споживача повинна виконувати функцію електронного меню кафе, навіть без реєстрації відвідувача на сайті.

2) На відміну від стандартного підходу до формування особистих кабінетів споживачів на сайтах, на веб-сторінці споживача «Britannia pub» пропонується створити окремий блок для представлення оцінки наступним критеріям роботи кафе:

- ціна;
- якість кухні;
- сервіс;
- атмосфера закладу;
- зручність розміщення закладу.

Також можливе розширення переліку названих критеріїв після їх уточнення в ході проведення подальших досліджень лояльності споживачів.

3) На веб-сторінці споживача, крім інформації про меню кафе повинна міститися також можливість оплати онлайн. Для розрахунків за продукцію кафе

через веб-канал для «Britannia pub» можна передбачити наступні способи оплати:

- за допомогою банківської карти або банківським переказом;
- поштовим переказом;
- оплата електронними грошми;
- нарешті, оплата готівкою при одержанні товару.

Однак щоб уникнути можливих шахрайських махінацій, на нашу думку, для веб-сторінки споживача на майбутньому сайті «Britannia pub» поряд зі стандартними формами переказів (наприклад, TAS, UPC, Liqpay), варто використовувати додаткові, які дають можливість на аукціоні виставляти на торги продаж товарів у валюті, і не лише на території України, але на території інших країн (зокрема Єврозони). З цією метою варто підключити такі платіжні сервіси як ApplePay, WebMoney та ін.

Доцільно підключити веб-сторінку до недорогої онлайн-CRM системи. Для цього пропонується такий варіант, як онлайн-версія ВРМ-online, яка має цікаві цінові пропозиції (від 250 грн на місяць) та легко налаштовується і інтегрується з сайтом.

Варто врахувати деякі труднощі, які можуть виникнути при створенні сайту та веб-сторінки «Britannia pub». Перша проблема на етапі створення – це створення платформи в системі управління сайтом, постановка дизайну; друга проблема на етапі розкрутки полягатиме в тому, що знайти людину, яка візьметься за це, організує недорого рекламу та реалізує сайт поза межами інтернету, буде нелегко; третя проблема полягатиме у підборі кваліфікованих працівників, особливо менеджерів та бухгалтерів. Дійсно, найскладніше буде знайти людей, що допоможуть у роботі з рестораном.

Сформовано загальну комунікаційну програму підприємства ресторанного бізнесу на 2019 рік. Формування загальної комунікаційної програми передбачає визначення не лише зведеного бюджету окремих

комунікаційних заходів, але і основних принципів їх інтегрування з метою підвищення ефективності використання кожного інструменту.

Для рекламування сайту пропонується використовувати елементи банерної реклами. Банери варто розміщувати на онлайн-ресурсах, які користуються популярністю у споживачів ресторанних послуг.

Просування сайту в Інтернет передбачає одноразову оплату компанії Google для включення адреси сайту до першої сотні рейтингів ресторанів у пошукачі на території України.

Організація форуму та чату користувачів сайту та веб-сторінки «Britannia pub» планується здійснити шляхом приєднання сайту спеціального сервісу «чат-бот», який коштує 3500 грн на рік.

Розміщення інформаційних публікацій про діяльність кафе «Britannia pub» в Інтернет-виданнях передбачає надання інформації одноразовим публікаціям.

*Таблиця
3.10*

**Зведений бюджет заходів просування сайту кафе «Britannia pub» на
2019 рік**

Категорія	Частота заходу	Середньомісячна вартість, грн	Вартість на рік, грн
Реклама в Інтернет	постійно	1000	12000
SEO Інтернет	разовий захід	2000	2000
Організація форуму та чату користувачів сайту та веб-сторінки «Britannia pub»	разовий захід	7500	7500
Розміщення інформаційних публікацій про діяльність ресторану «Britannia pub» в Інтернет-виданнях	постійно	500	6000
Розміщення інформації в соціальних мережах	постійно	200	2400
Разом	х	х	29900

Джерело: розроблено автором.

Для розміщення інформації в соціальних мережах запропоновано створити власну сторінку на Facebook. При цьому передбачаються доплати в

сумі 6000 грн на рік адміністратору кафе за ведення сторінки закладу в соціальній мережі, наповнення її якісним контентом та новинами. В табл. 3.10 наведено загальний зведений бюджет заходів просування сайту кафе «Britannia pub».

Як свідчать дані табл. 3.10, зведений річний бюджет маркетингових комунікацій на 2019 рік складає 29900 грн., в тому числі витрати на рекламу в Інтернет складуть 12000 грн, витрати на просування сайту (SEO-маркетинг) в Інтернет – 2000 грн, витрати на організацію форуму та чату користувачів сайту та веб-сторінки «Britannia pub» - 7500 грн, розміщення інформаційних публікацій про діяльність ресторану «Britannia pub» в Інтернет-виданнях – 6000 грн, розміщення інформації в соціальних мережах – 2400 грн.

Отже, оскільки на даний момент кафе не має власного оформленого сайту, що є негативним фактором впливу на його збутову діяльність, то запропоновано розробку власного сайту зі сторінкою відвідувача. Передбачається інтеграція сторінки відвідувача сайту з онлайн CRM-системою BPM-онлайн.

Висновки до розділу 3

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки:

1. Обґрунтовано напрямки оптимізації збутової діяльності, яка включає такі етапи: обґрунтування загальних напрямків розвитку збутової стратегії підприємства, визначення напрямків вдосконалення збутової діяльності, розробка іновативних напрямків удосконалення збуту, визначення бюджету витрат на впровадження заходів, оцінка економічного ефекту від впровадження заходів. Обґрунтовану збутову політику для кафе «Britannia pub» можна сформулювати за допомогою концепції послідовного удосконалення продуктового портфелю та структури каналів збуту, методів просування продукції закладу, тощо.

2. Конкретизовано окремі напрямки підвищення результативності заходів з удосконалення системи збуту послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Оптимізація товарного асортименту передбачала проведення ABC-XYZ аналізу меню закладу та виділення найбільш перспектив та проблемних груп продукції та послуг. Запропоновано впровадити нову програму споживчої лояльності, яка буде передбачати цінні знижки на продукцію кафе як постійним, так і пересічним відвідувачам. При цьому головним елементом нової програми лояльності є впровадження карток постійних відвідувачів закладу, за допомогою яких буде здійснюватися ідентифікація учасниками програми лояльності. Обгрунтовано напрямки удосконалення сервісного обслуговування споживачів. Визначено заходи щодо формування програми маркетингових комунікацій, спрямованих на активізацію збуту кафе. Загальний бюджет витрат на заходи просування складе 82700 грн.

3. За результатами дослідження обгрунтовано інноваційні напрямки удосконалення збутової діяльності кафе, які базуються на можливості використання сучасних засобів онлайн-просування ресторанних послуг.

Запропоновано для ресторану здійснити розробку власного добре оформленого сайту, що буде позитивним фактором впливу на його збутову діяльність. Посилення ефективності роботи сайту планується здійснити також за рахунок його інтеграції CRM-системою BPM-онлайн.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки та пропозиції:

1. За результатами огляду різних теоретичних підходів визначено, що під поняттям «збутова політика підприємства ресторанного господарства» слід розуміти діяльність, пов'язану зі збутом продукції (у т.ч. продукції власного виробництва та закуплених товарів), передторговельним обслуговуванням і обслуговуванням під час споживання продукції підприємства. Управління збутом продукції підприємства можна визначити як сукупність тактичних заходів у сфері формування попиту, встановлення взаємовідносин з покупцями, ціноутворення, транспортування, рух товарів, стимулювання збуту, сервісу та реклами, спрямованих на реалізацію збутових стратегій і досягнення цілей збутової політики підприємства [63]. Отже, збутова політика підприємства - це спосіб реалізації стратегії просування підприємства.

2. Визначено, що канал збуту у ресторанному господарстві — це сукупність закладів (підрозділів) або окремих осіб, що приймають на себе або допомагають передати іншим право власності на продукцію або послугу (наприклад франшизу). Особливої уваги заслуговує система розподілу товарної пропозиції, яка передбачає наявність мережі закладів або інших структурних підрозділів, через які реалізується продукція цього закладу. Сферою формування каналів збуту підприємства (закладу) ресторанного господарства може бути чітко визначений (робітники, службовці, школярі та ін.) і необмежений контингент споживачів, які користуються послугами загальнодоступних закладів ресторанного господарства.

3. Вивчення збутової діяльності здійснюється в закладі ресторанного господарства, в якому використовуються два методи обслуговування: самообслуговування або обслуговування офіціантами. Під час спостереження за процесом обслуговування (при обох методах) насамперед реєструють, як заповнюється зала і що в ній відбувається протягом робочого дня. З метою

визначення ефективності каналів розподілу рекомендовано здійснювати аналіз їх діяльності за такими показниками: здатність оперативно розподіляти товар; коефіцієнт виконання замовлень (відношення кількості оперативно виконаних замовлень до відкладених); підтримка запасів матеріалів для приготування страв; особливості асортименту меню ресторану; методи просування продукції; кваліфікація персоналу ресторану; кредитоспроможність.

4. У другому розділі проведено оцінювання показників господарської діяльності закладу. Доходи від збуту товарів та послуг ресторану мали постійну тенденцію до зростання що обумовлено впливом чинників зростання попиту та інфляційними процесами (зростання цін на продукцію закладу). Обсяг чистого прибутку у період 2015-2017 рр. у кафе показав позитивну динаміку зростання, що було обумовлено зростанням рівня доходності збуту продукції та послуг закладу. Значення коефіцієнтів фінансового стану свідчить про низький рівень фінансової стійкості в роботі кафе. Рентабельність активів коливалась в межах 61-77% і показала позитивну тенденцію зростання.

5. Аналіз ефективності системи збуту кафе свідчить про тенденцію до недостатнього використання закладом наявних ресурсів для організації ефективної системи збуту. Рівень прибутковості збуту продукції та послуг кафе «Britannia pub» у 2015 році становив 62,3%, тобто на 100 грн витрат, понесених закладом на виробництво і збут продукції, припадало 62,3 прибутку до оподаткування. Формування прибутку від збуту продукції та послуг у 2015 році було зумовлене отриманням виручки від збуту в сумі 4101,3 тис.грн та здійснення витрат на операційну діяльність (собівартість реалізації) в сумі 2526,3 тис.грн.

6. На основі оцінювання чинників формування збуту кафе «Britannia pub» варто відмітити про наявність перспектив розширення збутової діяльності. Найбільш сильними параметрами системи формування споживчого попиту в ресторані є сприятливість мікроклімату ресторану (шум, освітлення, температура), рівень етики та професійної підготовки персоналу, смак та якість

оформлення страв під час подання. Найбільш слабкими параметрами є відповідність цін ресторану рівню формування споживчого попиту, швидкість обслуговування в закладі та дизайн оформлення інтер'єру.

7. У третьому розділ було визначено напрямки оптимізації збутової діяльності. Обґрунтований «асортиментний набір» для «Britannia pub» можна сформулювати за допомогою концепції «послідовного удосконалення продуктового портфелю» як інструменту забезпечення успіху в перебудові бізнес-процесів ресторанного бізнесу, які пов'язані зі збутом продукції та послуг. Головну роль у цьому процесі відіграють варіанти збутової політики, що розроблюються щодо окремих каналів збуту ресторану, оскільки лише за їхньої рахунок кафе може здійснювати свій відтворювальний процес, замикаючи цикл обігу грошей в разі успішної реалізації обраних стратегій розвитку збутової діяльності.

8. Визначено, що оптимізація меню досліджуваного підприємства ресторанного бізнесу передбачає наступні етапи: визначення умов оптимальності продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу, за якими буде проводитися оптимізація; проведення аналізу продуктової номенклатури за визначеними умовами оптимальності асортименту; визначення оптимальної структури продуктового портфелю; оцінка прогнозних обсягів реалізації з урахуванням планової структури, а також визначення її ефективності у плановому періоді. Обґрунтовано напрямки удосконалення сервісного обслуговування споживачів.

9. Визначено, що удосконалення управління збутом кафе є можливим за рахунок розробки сайту закладу. Запропоновано, щоб на веб-сторінці споживача, крім інформації про меню кафе, містилася також можливість оплати онлайн. Для розрахунків за продукцію кафе через веб-канал для «Britannia pub» запропоновано передбачити наступні способи оплати: за допомогою банківської карти або банківським переказом; поштовим переказом; оплата електронними грошми; оплата готівкою при одержанні товару.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Аветисова А.О. Ресторанні мережі: конкурентні переваги, проблеми, перспективи розвитку / А. Аветисова // Вісник соціально-економічних досліджень. - 2015. - № 28. – с.117-123.
2. Агафонова Л.Г., та ін. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання / Л.Г. Агафонова, О.Є. Агафонова. – К.: Знання України, 2010. – с. 352
3. Ананькіна О.В. Формування комплексу просування підприємства ресторанного бізнесу / О.В. Ананькіна. – К.: Знання, 2011. – 256с.
4. 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.
5. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер.з англ.: Навч. пос. - К.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. - 608с.
6. Бабій В.М. Формування сервісної стратегії підприємства / В.М. Бабій // Молодий вчений, 2015. - №6. – С. 22-28
7. Баскакова М.Ю. Управління вибором стратегії просування нової продукції на ринок / М.Ю. Баскакова // Проблеми науки, 2007. - № 1. - С. 32-38
8. Баскакова М.Ю. Формування комплексу просування на споживчому ринку / М.Ю. Баскакова // Механізм регулювання економіки, 2006. - № 4. - С. 45-49
9. Бабченко В.Л. Система маркетингу на засадах логістики / В.Л. Бабченко // Маркетинг в Україні, 2012. - №2. – С. 35-39
10. Бойчук В.М. Обґрунтування логістичної концепції управління збутом / В.М. Бойчук // Наукові записки ЛНПУ, 2011. - №3. – С. 74-81
11. Брянський Г.С. Нові парадигми у системі управління поставками / Г.С. Брянський // Вісник МАУП, 2013. - №5. – С. 63-68

12. Бугас Н. В. Маркетингова стратегія просування / Н. В. Бугас // Ефективна економіка, 2016. - №1. [Електронний ресурс] – режим доступу:
13. Бутенко Н. В. Основи маркетингу [Текст] : навч. посіб. / Н. В. Бутенко. – К. : ВПЦ «Київський ун-т», 2004. – 140 с.
14. Бутова О. В. Сучасні підходи до організації ефективної збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу / О. В. Бутова // Управління розвитком, 2013. – № 22(162). – С. 23–25.
15. Виноградська А.М. Технологія ресторанного господарства / А.М. Виноградська. - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.
16. 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.
17. Ганза І., та ін. Маркетингові стратегії та фактори впливу при просуванні продукції на ринку / І. Ганза // Економіка, 2016. - №1. - [Електронний ресурс] - режим доступу:
http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64/
18. Глазкова К. О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К. О. Глазкова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну, 2014. – № 3. – С. 102–107.
19. Глазкова К.О. Проблеми збутової політики сучасних українських підприємств / К.О. Глазкова // Вісник КНУТД Проблеми економіки організацій та управління підприємства ресторанного бізнесу, 2014. – № 3. – С. 102–107
20. Гнилянська Л. Й. Організація збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / Л.Й. Гнилянська, В.Я. Топоровський // Національний університет «Львівська політехніка», 2014. – Режим доступу : <http://ena.lp.edu.ua>.

21. Граненко О.М. Фінансовий механізм оцінки комерційних операцій / Фінансовий директор, 2012. - №16. – С. 32-37
22. Грабовенська С.П. Стратегія розвитку ресторанного господарства / С. П. Грабовенська.–[Електронний ресурс].–Режим доступу:
23. Гриньов В. Ф. Продуктово-інноваційна політика підприємства ресторанного бізнесу / В. Ф. Гриньов. - К. : МАУП, 2004. - 160 с.
24. 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.
25. Емоційний маркетинг [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12987/1/103_Kurdina_220-221_69.pdf.
26. Емоційний маркетинг як технологія управління споживачів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2257>.
27. Загородна О.М. Діагностування проблемних зон виробничо-збутової діяльності за ключовими індикаторами її оцінки.//О.М. Загородна, І.В. Спільник. Проблеми та перспективи розвитку теорії і практики обліку, контролю, економічного аналізу і статистики: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. – Тернопіль, 5 грудня 2014 року. – Тернопіль: ТНЕУ, 2014 - С. 48-50.
28. Захарченко В. И. Развитие искусства продвижения в Украине: наука, технология, практика : [монографія] І В. И. Захарченко, Н. Н. Меркулов, Л. В. Ширяева. - Одеса : Фаворит, 2011. - 598 с.
29. Ілляшенко С.Н. Наукові основи маркетингу інновацій: [монографія в 3 т Том 2] / С.Н. Ілляшенко. - Суми: ТОВ «Печатний будинок» Папірус », 2015. - 284 с.
30. Ілляшенко С. М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : [монографія] І С. М. Ілляшенко. - Суми : Університетська книга, 2006. - 727 с.

31. Ілляшенко С.М. Маркетингова збутова політика [Електронний ресурс] : підручник / С.М. Ілляшенко. – Суми : ВТД Глобальні та національні проблеми економіки 373 «Університетська книга», 2005. – 234 с. – Режим доступу : http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/29359/1/Illiashenko_product_policy.pdf.
32. Каракай Ю. В. Маркетинг інноваційних товарів : [монографія] / Ю. В. Каракай. - К. : КНЕУ, 2005. - 226 с.
33. Кравченко М.В. Медіастратегія підприємства ресторанного бізнесу / М.В. Кравченко. – К.: Основи, 2012. – 314 с.
34. Козлов В. Формування збутової мережі / В. Козлов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://maksimtischenko.com/business.html>
35. Комеліна О.В. Логістичне управління збутовою діяльністю підприємства ресторанного бізнесу: концептуальний підхід / О.В. Комеліна, Р.С. Гаманко // Економіка і суспільство, 2017. - №13. – С. 518-524
36. 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
37. Крахмальова Н. А. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного бізнесу ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності / Н.А. Крахмальова // Вісник КНТУТД, 2017. - №1. – С 147-152
38. Лаврова Ю. В. Маркетинг. Класичні положення і особливості застосування на транспорті / Ю. В. Лаврова. - Харків : Изд-во ХНАДУ, 2012. - 227 с.
39. 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.

40. Лук'янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : навч. посіб. / Т. І. Лук'янець. – 2-ге вид. доп. і перероб. – К. : КНЕУ, 2004. – 524 с.
41. 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
42. Ониськів В. О. Просування нового товару на ринок / В. О. Ониськів // Вісник Хмельницького національного університету, 2017. - № 5. - Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2017_5_4/103-106.pdf
43. Охріменко, Г. В. Використання ВТЛ-реклами та інтегрованих маркетингових комунікацій в рекламній стратегії просування товару на ринок [Текст] / Г. В. Охріменко // Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки / гол. ред. д-р філолог. Наук М. В. Мокриця. – Луцьк., 2016. - № 23. – С. 48-52.
44. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація: монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : КНТЕУ, 2007. – 465 с.
45. Пан Л. В., Абрамович О.К. Комплекс маркетингу та його роль в умовах комунікаційної ери маркетингу / Л.В. Пан, О.К. Абрамович, 2015. [Електроннийресурс]-Режимдоступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/Ekonk/2015_25/005_pan.pdf - Назва з екрану.
46. Пилипчук В. П. Маркетингові комунікації в системі управління промисловим підприємством / В. П. Пилипчук // Формулювання ринкової економіки: зб. наук. пр. - К., 2004. - с. 271-278
47. Питуляк Н.С. Практичні аспекти застосування інноваційних маркетингових стратегій / Питуляк Н.С. // Науковий вісник Херсонського державного університету, 2017. - №10. – Ч1. – С. 32-35

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

49. 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.

50. Приймак Л.І. та ін. Особливості та інструментарій просування на промисловому ринку / Л.І. Примак, А.С. Давидок, Н.В. Куденко // Проблеми економіки. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://problemy.economy.kpi.ua/pdf/2015_17.pdf

51. Примак Т. О. Маркетингові комунікації на сучасному ринку [Текст] : навч. посіб. / Т. О Примак. - К.: МАУП, 2003. - 200 с.

52. Ситницький М. Стратегічне маркетингове планування процесів просування інноваційної продукції на ринок / М. Ситницький, Ю. Варава // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. – 2012. – Вип. 136. – С. 50-54.

53. Спільник І.В. Аналіз ефективності збутової діяльності / І.В. Спільник, О.М. Загородна // Економічний аналіз: зб. наук. праць ТНЕУ, 2016. – № 24.- С.130-140

54. Сутиріна С. О. Формування концепції інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємстві [Електронний ресурс] / С. О. Сутиріна, А. М. Федорцова ; Дніпропетровський національний університет. – Режим доступу : [www. URL : http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Tethis/Economics/27624.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NIT_2008/Tethis/Economics/27624.doc.htm). – Заголовок з екрану.

55. Терент'єва Н.В. Принципи та функції управління збутовою діяльністю / Н.В. Терент'єва // Вісник Запорізького національного університету, 2016. - №1. – С. 127-138

56. Фактори, що впливають на комплекс просування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www. URL : <http://ukrlib.net/marketing/913-faktori-shho-vplivayut-na-kompleks-prosuvannya.html/> - Назва з екрану.

57. Федорович Р. В. Аналіз в управлінні збутовою політикою підприємства ресторанного бізнесу / Р.В. Федорович // Вісник ТНЕУ, 2017. - №2. – С. 234-249

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

59. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навчальний посібник / С.Г. Фірсова. – К. : Атіка, 2010. – 240 с.

60. Фірсова С.Г. Маркетинг нововведень: дослідження, сегментування, прогнозування : навч. посіб. / С.Г. Фірсова ; М-во освіти і науки України. – К. : Атіка, 2010. – 240 с.

61. Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Д. М. Черваньов. - К. : Знання, 1999. - 516 с.

62. Чорненька Н. В. Організація ресторанного бізнесу: навчальний посібник / Н.В Чорненька.-К.: Атіка, 2009.- 264 с.

63. Чухрай Н. І. Стратегічні рішення у збутовій діяльності / Н. І. Чухрай // Вісник Хмельницького національного університету. - 2017. - № 5. - Т. 4. - С. 32-36.

64. Шумкова О. В. Особливості збутової діяльності підприємства ресторанного бізнесу та виявлення проблемних аспектів / О. В. Шумкова // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Фінанси і кредит, 2013. – № 2. – С. 121–127.

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

66. Огляди ринків [Електронний ресурс] – режим доступу: http://www.marketing.net.ua/view_subjects.php?num=27

67. ПрАТ «Степ Коропрейшн» [Електронний ресурс] – режим доступу:

68. Сайт електронної бібліотеки [електронний ресурс] – режим доступу: www.lib.ua

69. Bright J. R. Some Management Lessons from Technological Innovation Research / J. R. Bright // National Conference on Management of Technological Innovation. - University of Bradford Management Centre, 2015. - 208 p.

ДОДАТКИ