

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ РЕСТОРАНУ «HALVA» М. КИЇВ

Студент 2 курсу, 1м групи
Спеціальності 073
«Менеджмент»
Спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

Демченко Микола
Олександрович

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Салімон Ольга
Миколаївна

*підпис
керівника*

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

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
керівника*

Київський національний торговельно-економічний університет

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

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

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ” _____ 2021 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту
Демченко Миколі Олександровичу

Тема випускної кваліфікаційної роботи «Управління продажами ресторану «Halva» м.Київ», Затверджена наказом ректора від “05” листопада 2020 р. № 3309.

1. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2021

2. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – є дослідження управління продажами ресторану «Halva», який територіально розташований в місті Києві.

Об’єкт дослідження – процес управління продажами ресторану «Halva» в місті Києві.

Предмет дослідження – теоретичні та науково-методичні положення щодо розробленої сервісної стратегії закладу ресторанного господарства.

3. Перелік графічного матеріалу, рис.: умовна класифікація терміну «продаж», елементи попиту в ресторанному бізнесі, результат активних продажів ресторану, кроки для збільшення ефективності, гості ресторанної мережі «Halva» про час подачі страви, гості ресторану «Halva» про розмір порцій, гості ресторану «Halva» про доступність страв для замовлення, гості ресторану «Halva» про відповідність ціна-якість, гості ресторану «Halva» про швидкість офіціанта, Гості ресторану «Halva» про загальне враження про ресторан, порівняно з іншими, підсумок середніх оцінок гостей ресторану «Halva», тривалість роботи працівників в ресторані «Halva», середня оцінка співробітників про задоволеність в роботі, основні напрямки реалізації пропонованої маркетингової стратегії, переваги володіння картою постійного клієнта для ресторану «Halva».

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

Вступ

РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи процесу продажів ресторанного бізнесу

1.1 Сутність та головна класифікація продажів

1.2 Особливості продажів ресторанного бізнесу

РОЗДІЛ 2. Дослідження та аналіз організації продажних процесів ресторанного бізнесу на прикладі ресторанної мережі «Halva»

2.1 Організаційно-господарська характеристика ресторанної мережі «Halva»

2.2 Фінансово-економічний аналіз ресторанної мережі «Halva»

2.3 Аналіз наявної системи продажів ресторанної мережі «Halva»

РОЗДІЛ 3. Рекомендації щодо покращення системи продажів ресторанної мережі «Halva»

3.1 Виклад та обґрунтування запропонованих рекомендацій щодо покращення системи продажів ресторанної мережі «Halva»

3.2 Розробка стратегії щодо реалізації запропонованих рекомендацій для ресторанної мережі «Halva» з метою покращення системи продажів.

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

5. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2020 р.- 20.12. 2021 р.	01.09.2020 р.- 20.12. 2021 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2021 р.- 30.12. 2021 р.	27.12.2021 р.- 30.12. 2021 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2021 р.- 31.05.2021 р.	30.01.2021 р.- 31.05.2021 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2021 р.	до 02.06.2021 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2021 р.- 03. 09. 2021р.	02.06.2021 р.- 03. 09. 2021р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2021 р. - 11.11.2021р.	04.09.2021 р. - 11.11.2021р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2021 р.- 15.11.2021 р.	12.11.2021 р.- 15.11.2021 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2021 р.	16.11.2021 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2021р. 22.11.2021 р	17.11.2021р. 22.11.2021 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2021 р.- 29.11.2021 р.	25.11.2021 р.- 29.11.2021 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

6. Дата видачі завдання: 29.12.2021 р.

7. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Салімон О.М.
(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми Мельниченко С.В.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання
Студент Демченко М.О
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Демченко Микола Олександрович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану.

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

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

У роботі розглянуто теоретичні та методичні підходи до управління продажами в ресторанному бізнесі. Розкрито прикладні засади продуктової політики ресторану «Halva», м. Київ, здійснено оцінку економічної діяльності, визначено ефективність формування продуктової політики та чинників, які її обумовлюють. На основі аналітичних досліджень економічно обгрунтовано стратегічні напрями удосконалення продуктової політики досліджуваного підприємства; розроблено комплекс заходів щодо удосконалення елементів продуктової політики, визначено економічну ефективність запропонованих заходів.

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

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Салімон О.М.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Демченко М.О.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Мельниченко С.В.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2021 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	10
1.1. Сутність та головна класифікація продажів.....	10
1.2. Продуктова політика, як складова комплексу маркетингу суб'єкту ресторанного бізнесу.....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖНИХ ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «ІТАЛІСТ»	
2.1. Економічна оцінка діяльності підприємства «Halva»	
2.2. Аналіз продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу «Halva»	29
2.3. Аналіз наявної системи продажів ресторанної мережі «Італіст».....	51
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ ПРОДАЖІВ РЕСТОРАННОЇ МЕРЕЖІ «ІТАЛІСТ»	55
3.1. Виклад та обґрунтування запропонованих рекомендацій щодо покращення системи продажів ресторанної мережі «Італіст».....	55
3.2. Розробка стратегії щодо реалізації запропонованих рекомендація для ресторанної мережі «Італіст» з метою покращення системи продажів.....	59
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	73
ДОДАТКИ	76

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи формування продуктової політики суб'єктів ресторанного бізнесу	
1.1. Особливості маркетингової діяльності суб'єктів ресторанного бізнесу.....	10
1.2. Продуктова політика, як складова комплексу маркетингу суб'єкту ресторанного бізнесу	19
1.3. Сутність маркетингової концепції управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу.....	27
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. Дослідження продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу «Halva», м. Київ	
2.1. Економічна оцінка діяльності ресторану «Halva».....	37
2.2. Аналіз продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу «Halva», м. Київ.....	46
2.3. Передумови та чинники впливу на ефективність продуктової політики ресторану «Halva».....	56
Висновки до розділу 2.....	64
РОЗДІЛ 3. Удосконалення управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу «Halva», м. Київ.	
3.1.Методичні рекомендації впровадження стратегії диверсифікації.....	66
3.2.Оцінка ефективності продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу	76
3.3.Напрями удосконалення продуктової політики ресторану «Halva»	83
Висновки до розділу 3.....	93
Висновки та пропозиції.....	95
Список використаної літератури	98
Додатки.....	104

ВСТУП

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

Основною з характеристик ведення ресторанної справи є те, що виробництво, споживання та безпосередньо реалізація мають між собою тісний зв'язок. Все це постійно виробляється на одному об'єкті та кожного дня. Продукцію ресторанного бізнесу відносять до роздрібного товарообігу.

Процес продажу закінчується розрахунком за спожиту продукцію. Це можна назвати завершеним циклом кругообігу коштів підприємства. Отримані кошти мають покривати всі витрати підприємства, процесі виготовлення продукції. Якщо виручка не покрила витрати, то підприємство не є рентабельним. Якщо отримана сума більша за витрати, то підприємство сміливо можна назвати рентабельним. Чим більша сума чистого заробітку тим підприємство є успішнішим.

Останнім часом важливою ланкою управління підприємством є його просування на цільовому ринку. Аби бути конкурентоспроможним підприємством потрібно вести активну маркетингову роботу та мати стратегію просування на потенційні ринки в майбутньому.

Питання формування системи ефективного управління товарним портфелем та розробки маркетингової продуктової політики не є новим для економічної науки в цілому. Окремі питання формування товарної політики підприємства розглядаються в роботах багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців: Г.Асселя, С.С. Гаркавенко, Е.Діхтля, Ф.Котлера, В.Я.Кардаша, А.М.Романова, І.В.Заблудської,

Л.С.Лаврентьевої, С.Ю. Хамініч, О.М.Беленова, К.В.Одінцової Н.С.Кубишиної та інших. Однак, вивчення публікацій показало, що в даних працях описано лише окремі методи, моделі та показники для проведення аналізу продуктової політики підприємства, а комплексного підходу до маркетингового аналізу, який повною мірою розкривав би його зміст, немає. Також тематику ресторанно-готельного бізнесу розглядали у наукових працях Бойко М. Г., Босовська М. В., Полтавська О. В., Мельниченко С. В. та інші.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є дослідження управління продажами ресторану «Італіст», який територіально розташований в місті Києві.

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи є високою, оскільки в ресторанному бізнесі дуже жорстка конкуренція. Саме висока конкуренція і не дає розвиватись належним чином підприємству, тому відповідно не дає змогу поліпшити свої економічні показники.

Отже щодо мети, **завданнями випускної кваліфікаційної роботи** є:

- Дати чітке визначення такому терміну, як «продажа»;
- розглянути основні аспекти продажів підприємств ресторанного бізнесу;
- більш детально розкрити сучасні умови продажів на цільовому ринку України;
- зробити аналіз організаційно-господарської та фінансово економічної складових ресторанної мережі «Halva»;
- дослідити та дати вичерпну оцінку існуючої системи продажів підприємства;
- запропонувати рекомендації для поліпшення продажів, та дати пояснення чому дані заходи будуть ефективними;
- розробити чітку стратегію для реалізації запропонованих рекомендацій.

Об'єкт досліджень: процес управління продажами ресторану «Halva» в місті Києві.

Предмет дослідження: теоретичні та науково-методологічні положення щодо розроблення сервісної стратегії закладу ресторанного господарства.

Методи дослідження: порівняння, аналіз, порівняння, моделювання, систематизація.

Апробація. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2021 (Дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів, висновків, загальним обсягом 79 сторінок, 4 додатків, 15 ілюстрацій, 16 таблиць списку використаних джерел з 30 од., загальним обсягом 9 сторінки додатків. Основний текст викладено на 62 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЦЕСУ ПРОДАЖІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та головна класифікація продажів

Питання продажу описувалося в багатьох публікаціях. Підхід був організований з концептуальної сторони та просто поетапного процесу організації продажу. Сучасні компанії вкладають значні фінанси в кадрову підготовку. Основною метою є можливість підвищення рентабельності підприємства шляхом висококваліфікованих кадрів, які адаптовані під динамічну зміну цільового ринку. Також в поєднанні з цим активно ведеться маркетингова робота, але потрібно розуміти, що ефективність роботи напряду залежить від ефективності роботи торгових представників. Варто розуміти, що навіть ретельно спланована, та стратегічно вибудована маркетингова робота не відіграє вирішальної ролі, хоча в поєднанні з іншими ланками роботи підприємства це доволі ефективна зброя в сучасних реаліях конкурентоспроможності [1, с. 78].

Сучасні реалії такі, що при підготовці торгового представника, компанія стикається з високими витратами. Але не потрібно забувати про те, що продажі, це складна система операцій, і вдосконалення однієї з ланок не дасть бажаного результату. Термін «продажів» для різного бізнесу, може нести різне значення, яке радикально не буде різнитись. Наприклад в деяких підрозділів продажу доставка товару реалізується періодично, або ж постійно. Тому це дещо різниться з торговими представниками, які працюють з капітальним обладнанням, яке купується на основі промислової закупівлі. Варто також детально розрізнити тих торгових представників, які займаються реалізовується на експортному ринку та тих, які ведуть свою діяльність безпосередньо на дому у споживача. Доволі цікавий момент пов'язаний з терміном «продажа». Під поняттям оптової торгівлі слід розуміти форму торгівлі коли кожен споживач ідентифікується. Більшість людей думаю, що оптова торгівля, це торгівля великими партіями, але це частково

помилка. Якщо розглядати торгівлю партіями, то це дійсно відноситься до оптової торгівлі, але як один з її підвидів. В загальному розумінні, це торгівля коли продукція продається не для кінцевого споживання, а для потреб бізнесу. Це може бути перепродаж, або ж виробництво[3, с. 99].

Роздрібна торгівля – це такий вид торгівлі, при якій товар є кінцевою ланкою процесу продажі. Спосіб та місце реалізації товару, або ж послуги геть не відіграє ролі. Якщо брати порівняння з оптовою торгівлею то куплений товар, не піддається подальшій перепродажі. Основними суб'єктами є покупець та продавець. Досить розповсюдженим є торгівля в автоматах, яка також є прикладом роздрібною торгівлі.

Одним з найскладніших видів продаж є активні продажі. Хоч цей вид і є складним, але він показує високу ефективність та позитивний результат. Активний продаж включає в себе детальний пошук клієнтури, обробку існуючої клієнтської бази, а також використання методу холодної продажі. Основною особливістю активних продажів є те, що при заключенні угоди, 90% зусиль докладає продавець, а лише 10% покупець. Протилежністю ж є пасивні продажі в яких основна роль належить споживачеві, позиція продавця є пасивнішою та не потребує вкладання з його сторони значних зусиль. Чітким прикладом є різного роду супермаркети, гастрономи та актуальні на сьогодні – інтернет продажі. Підсумовуючи вище сказане можна стверджувати, що головною відмінністю пасивних від активних продажів є перш за все рівень зацікавленості споживача. Але стверджувати, що пасивні продажі є не ефективним різновидом продажі це помилка. Існують методи пасивних продаж, які доволі ефективно зарекомендували себе на ринку та що саме головне здатні збільшити прибуток підприємства.

До прямих продажів відносять продажі без залучення посередника, та реалізуються на пряму клієнтові. Можлива реалізація з виїздом до клієнта, або ж на різного роду виставках та презентацій. Тому основною характеристикою є пряма робота з клієнтурою. Велика кількість сучасних компаній займається непрямою реалізацією своєї продукції. Тому питання залучення посередника є одним з найважливіших. Має місце таке поняття, як франчайзинг, що дає змогу маловідомим

кампаніям використовувати марку відомого бренду, відповідно з дотриманням всіх договірних відносин.

Різноманітність ситуацій, які виникають з споживачем, показує, що в залежності від поставленого завдання існує багато видів робіт, які напряду взаємопов'язані з процесом реалізації або ж іншими словами продажу[4, с. 78].

Першими взаємодіють з споживачами приймальники замовлень. Працівник, який розміщує замовлення напряду з споживачем не контактує та не приймає замовлень.

Внутрішній приймальник, або ж агент по доставці та зовнішній приймальник, за основу мають однаковий результат, а саме ефективна праця, яка принесе підприємству нові замовлення.

Продавці, яких ще називають – місіонери, припускають відношення «пособників» в отриманні замовлень до себе. Персонал, основна робота якого полягає в роботі з потенційними клієнтами компанії і персонал який має за мету забезпечити підтримку продажів. Цей вид персоналу відносять до того, робота яких, організовується на місці. Персонал, робота якого організовується на місці, може бути реалізована прямими продажами. Необхідно більш детально розібратися з усіма типами робіт, які мають на увазі під процесом організації продажів.

Помічник продавця роздрібної торгівлі, є напряду приймальником всіх замовлень. За споживачем закріплюється повна свобода вибору продукції без втручання будь-яким чином зі сторони компанії. В цьому випадку помічник лише приймає кошти від споживача та видає замовлений товар. Протилежний спосіб роботи внутрішнього приймальника пов'язаний з маркетинговою роботою, де іде активна робота по збільшенню продаж, та ведеться робота зі споживачем в телефонному режимі. [5, с. 99].

Працівник доставки, виконуючи свої обов'язки, виконує доставку до кінцевого споживача, що є завершенням процесу реалізації продукції. Розглянемо приклад Великобританії, де доставка газет та молока напряду виконується до дверей споживача.

Робота зовнішнього приймальника спрямована функціонально на запит споживача. Не може допускатись переконання купівлі продукції саме їхньої продукції, або ж використання послуг. Можна стверджувати, що з точки зору витрат підприємства, зовнішні приймальники поступаються місцем телемаркетингу, що відповідно підвищує ефективність роботи.

Торговий представник відноситься до тієї категорії працівників, де робота з клієнтурою ведеться на місці, та основною метою є переконання придбання конкретного товару. Робота з клієнтурою є прямою та відбувається, наприклад, в торговельних залах.

Торгівельні представники, робота яких пов'язана з цільовою клієнтурою є важливою ланкою організації роботи. До збуту товарної продукції залучаються споживачі та організації, які раніше не були покупцями підприємства.

Торгівельні представники по роботі з організаціями відповідають за функціонал тісних та довгострокових ділових відносин. Виконання своїх обов'язків вимагає високого рівня професіоналізму.

Мають місце такі ситуації, коли діалог з цільовим споживачем не може продовжуватись через складні технічні особливості продукту. Тому в процес вступають технічні фахівці, основними обов'язками яких є надання вичерпної інформації, як з фінансової так і технічної сторони.

Присутність технічного фахівця в команді не є обов'язковою, він може окремо викликатися лише для роботи з важливими клієнтами.

Підсумовуючи вище сказане можна дійти висновку, що процес продажу є складною системою взаємин споживача та продавця. Компетентність персоналу підприємства є надважливим моментом при роботі, як з цільовою аудиторією клієнтури, так і потенційною.

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

Маркетинг у сфері готельно-ресторанних послуг є складною багатокomпонентною системою, головне завдання якої - забезпечення туриста

послугами, надання ночівлі, харчування та інших додаткових послуг, наприклад організації дозвілля.

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

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

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

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

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

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

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

Політика дистрибуції є важливим процесом маркетингу, де розглядаються проблеми забезпечення оптимального руху товару каналом розподілу до кінцевого

споживача. Згідно з сучасною концепцією маркетингу дистрибуція є одним з елементів маркетинг-міксу, в якому її називають місцем (place) або розповсюдженням чи товаропросуванням. [7]

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

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

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



Рис. 1.1. Інструменти маркетингового впливу на споживача

Джерело: за результатами [11]

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

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

Маркетингові дослідження потрібно розглядати як частину постійно діючого інтегрованого інформаційного процесу. Необхідно, щоб організація розробляла і використовувала систему постійного спостереження за навколишнім середовищем і зберігання даних з тією метою, щоб їх можна було аналізувати в майбутньому. [15]

Маркетингова діяльність є динамічним процесом, що забезпечує виконання ряду завдань (рис. 1.2). Вони можуть існувати поокремо чи комбінуватися. Центральним елементом маркетингової діяльності є збут продукції, виконання усіх інших завдань створює платформу для ефективного та високого рівня збуту.



Рис. 1.2. Графічна інтерпретація завдань маркетингової діяльності із виділенням ключового елемента. [18]

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

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

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

Оптимальний маркетинг-мікс становить таку комбінацію маркетингових інструментів, завдяки якій забезпечується досягнення окреслених цілей за раціонального використання наявних коштів бюджету маркетингу. Відносназначущість кожного окремо взятого елемента маркетингу залежить від різних чинників, таких як тип організації, вид товару, поведінка споживачів.

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

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

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

Таблиця 1.1.

Розширення комплексу маркетингу

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

Джерело: за результатами [28]

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

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

Товар (product) — набір виробів і послуг з певними властивостями, і особливостями створення, які підприємство пропонує цільовому ринку. З точки зору маркетингу, товар — це засіб задоволення певної потреби. Отже, товаром є все, що може задовольнити потребу та призначено для продажу (матеріальні вироби, послуги, ідеї, технології, особистості тощо).

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

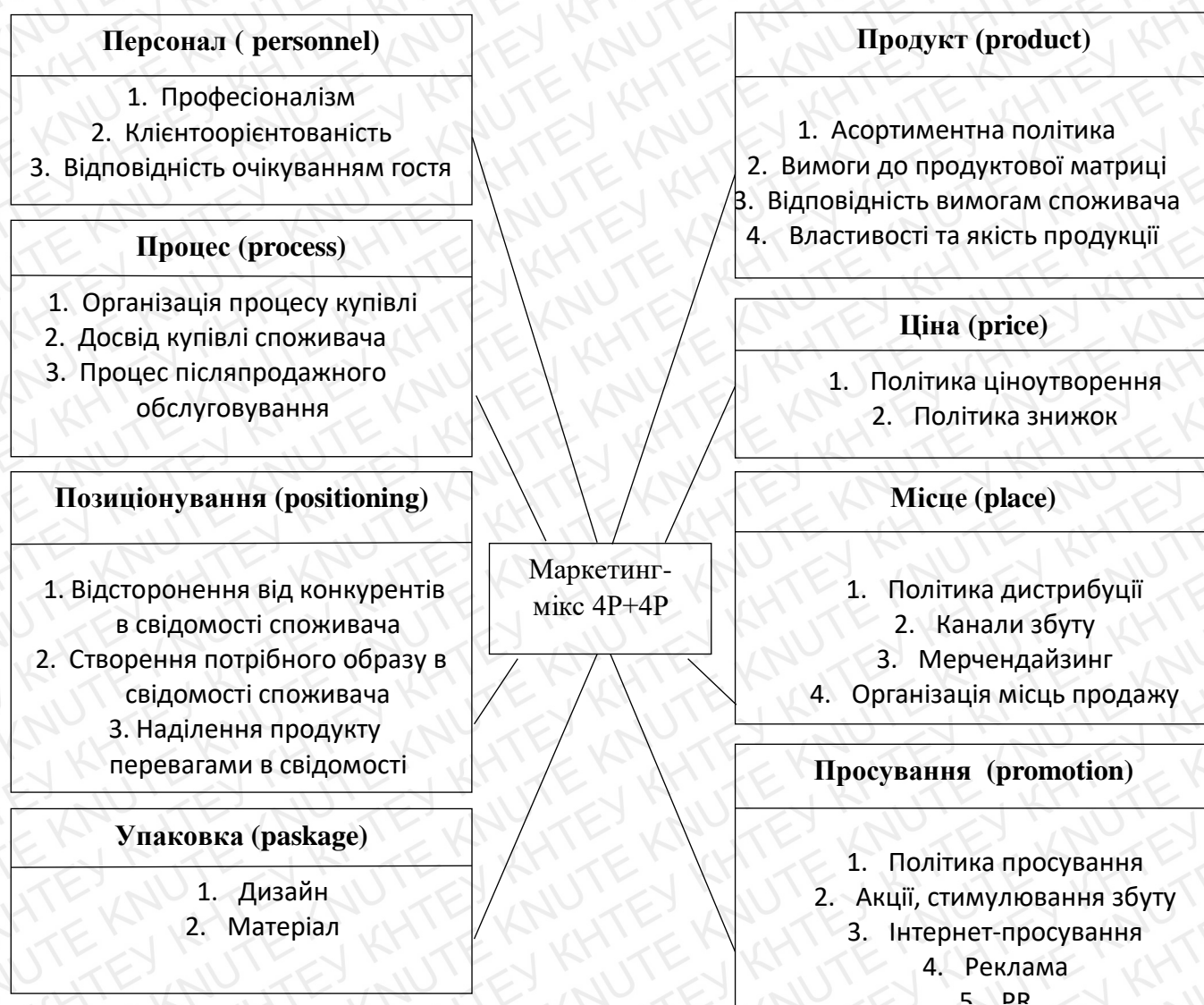


Рис. 1.5. Функції складових комплексу маркетингу

Джерело: з результатами [24]

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

Товарна політика пов'язана з реалізацією на практиці першого елемента комплексу маркетингу - продукта (товару). Вона передбачає вирішення завдань, пов'язаних з тим, що виробляти, для кого здійснювати, в якій формі виробляти і т. д.

Основною особливістю товарної політики в маркетингу є її спрямованість на задоволення потреб покупців.

Під компонентом «продукт» в комплексі маркетингу розглядається:

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

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

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

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

- визначення наборів товарних груп (видів, підвидів, марок)
- оптимальне співвідношення базових моделей та їх модифікацій;
- встановлення співвідношення присутності на ринку товарів, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу. [25]

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

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

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

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

Планування товарної політики в сучасних умовах передбачає координацію всього комплексу елементів маркетингової діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу: відбір та оцінка технологій випуску продукції, її технічних випробувань, вивчення ринку, проведення пробних продажів, рекламного супроводу продажів тощо. Ніякі, навіть самі продумані, маркетингові заходи не зможуть компенсувати в подальшому помилки, допущені при розробці товарної політики суб'єкту. [29]

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

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

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

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОДАЖНИХ ПРОЦЕСІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ РЕСТОРАНУ «HALVA»

2.1. Економічна оцінка діяльності підприємства «Halva»

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

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

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

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

Кожна з цілей, що стоять перед підприємством, потребує аналізу низки показників, що дає змогу прийняти конкретні рішення щодо поведінки підприємства. Джерелом інформації є звітність підприємства: річний бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух капіталу, звіт про

рух коштів та ін. На основі даних звітності можна зробити висновок про кінцевий результат роботи підприємства у вигляді нарощування власного капіталу за звітний період. [43]

Ресторан «Halva» - київський ресторан східної кухні. Загальну характеристику закладу доцільно представити у вигляді таблиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика ресторану «Halva», м. Київ

Позиціонування	Київський ресторан східних солодощів
Адреса	М. Київ, вул Березнева, 16
Графік роботи	Пн-чт: 11:00-23:00 Пт-сб: 11:00-02:00 Нд: 11:00-23:00
Інтер'єр (стиль)	Самобутній інтер'єр закладу виконаний в стилі м'який лофт, де переважають цегляні стіни, покриті лаком, сіро-чорна колірна гамма, дерево, бетон і метал.
Площа	250 м ²
Правова форма	ТОВ «Halva»
Кількість посадкових місць	90
Спеціалізація	Кондитерські вироби
Кухня	Східна, європейська
Середній чек на одного гостя	420 грн

Джерело: створено автором

Просуванням закладу на ринок, його популяризацією через рекламну діяльність займається арт-директор. Саме в його обов'язки і входить якомога більше поширення інформації про продукцію та послуги ресторану. Тому арт-директор активно займається SMM – діяльністю. Маркетинг у соціальних мережах (англ. Social Media Marketing, SMM) — процес залучення уваги через соціальні платформи. Це комплекс заходів з використання соціальних медіа в якості каналів для просування компаній і вирішення різних бізнес-завдань. Marketing в аббревіатурі

недостатньо точне слово, так як під ним мається на увазі просування, яке входить в комплекс маркетингу. Тобто, більш точна назва — просування в соціальних мережах від англ. Social media promotion (SMP). Основний наголос робиться на створенні контенту, який люди будуть поширювати через соціальні мережі самостійно, вже без участі організатора. Вважається, що повідомлення, що передаються через соціальні мережі, викликають більше довіри у потенційних споживачів товару чи послуги. Це пов'язується з рекомендаційною схемою розповсюдження в соціальних медіа за рахунок соціальних зв'язків, що лежать в основі взаємодії. [44]

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

Для того, щоб вирішити, який зі шляхів рекламування є найбільш дієвим в просуванні закладу на ринок ресторанних послуг було проведено опитування серед гостей про те, звідки вони дізналися про ресторан. Результати можна зобразити у вигляді таблиці (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Формування рекламної політики ресторану «Halva»

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

Джерело: створено автором

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

Виробництво та реалізацію кондитерських виробів, легких салатів, декілька закусок та легкі страви, які швидко і легко готуються, також до послуг кафе входить організація дитячого дозвілля, а саме завдяки дитячій кімнаті та аніматорів, які будуть знаходитися з дітьми. Також у меню кафе буде входити різноманітні види кави та інших напоїв в залежності від сезону (влітку-молочні коктейлі, взимку-зігріваючі чаї).

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

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

Таблиця 2.3

Денний звіт ресторану «Halva», м. Київ

	Кількість чеків	Кількість гостей	Сума
Безготівковий розрахунок	4	31	15 238.00
Розрахунок кредитною картою	46	68	16 377.89
Розрахунок готівкою	47	60	16 186.40
Неплатники	4	4	3041.90
Всього	101	163	50 844.19
Знижки\націнки			
Націнка	10	54	2229.00
Знижка	16	60	-2845.81

Суми за категоріями	
Алкоголь	3813.00
б/а напої	3620.00
Без знижки	3162.00
Бізнес ланч	1920.00
Вино	2532.00
Гарніри	2202.00
Десерти	1538.00
Дитяче меню	600.00
Добавки	769.00
Домашні напої	255.00
Власні витримки	172.00
Фірмові вироби	254.00
Несолодка випічка	297.00
Солодка випічка	4525.00
Кондитерські вироби	5001.00
Гарячі напої	9553.00
Салати	6247.00
Супи	996.00
Холодні закуски	3972.00
Штат	33.00
Всього	51461.00

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

Щоб краще зрозуміти економічну сторону і дати економічну оцінку варто порівняти ціну реалізації та собівартість фірмових страв (табл. 2.4)

**Порівняння собівартості та ціни реалізації фірмових страв ресторану «Halva»,
м. Київ**

Страва	Собівартість, грн	Ціна реалізації, грн
Фірмові вироби	170.00	553.00
Солодка випічка	24.3	85.00
Десерти	31.9	87.00
Несолодка випічка	38.4	97.00
Салати	29.6	87.00
Супи	29.0	87.00

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

Економічна ефективність діяльності на підприємствах формується під впливом багатьох різнобічних факторів, які діють не ізольовано, в чистому вигляді, а найтіснішим чином взаємодоповнюють один одного.

Таблиця 2.5

**Динаміка основних економічних показників ресторану «Halva», за 2019-
2020 рр (тис. грн.)**

Показники	2019	2020	Абсолютне відхилення	Темп росту, %	Темп приросту
			2020/2019	2020/2019	2020/2019
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7 150,4	8 222,9	1 072,5	114,9%	14,9
Податок на додану вартість	1 430,1	1 644,6	214,5	114,9%	14,9
Чистий дохід від реалізації продукції, млн грн	5 720,3	6 578,3	858,0	114,9%	14,9

Інші операційні доходи	-	-	-	-	-
Разом чисті доходи	5 720,3	6 578,3	858,0	114,9%	14,9
Собівартість продукції	2 118,6	2 192,7	74,1	103,5%	3,5
Операційні витрати	1 650,0	2 304,2	654,2	139,6%	39,6
Фінансовий результат від операційної діяльності	1 951,7	2 081,4	129,7	106,6%	6,6
Інші звичайні витрати	1 800,0	1 900,0	100,0	105,6%	5,6
Фінансові результати до оподаткування	151,7	181,4	29,7	119,6%	19,6
Податок на прибуток	27,3	32,7	5,4	119,6%	19,6
Чистий прибуток	124,4	148,8	24,4	119,6%	19,6

У добре налагодженої ринкової економіки випуск продукції здійснюється з найменшими можливими витратами, а її розподіл відбувається відповідно до вимог ринку - цьому сприяє конкуренція. Витрати виробника на ринку трансформуються в ціну його продукту, і він прагне продати свій продукт за максимальною ціною. З іншого боку, і споживач прагне купити стільки продуктів, скільки йому потрібно для задоволення своїх потреб, і не більше, витративши на це якомога менше коштів.

За результатами розрахунків стає очевидно, що прибуток ресторану в 2020 році порівняно з 2019 зріс. Чистий прибуток ресторану у 2020 році становить 119,6% відносно 2019 року, що є задовільним результатом для діяльності закладу. Зважаючи на таку тенденцію росту прибутку можна прогнозувати його зростання і в наступні роки.

Проаналізуємо товарооборот продукції ресторану за 2019 -2020 роки

Структура товарообороту ресторану «Halva», м Київ за 2020-2019 рр (тис. грн.)

Показники	Од. вимірюван ня	2019	2020	Абсолютн е відхиленн я	Темп росту	Темп приросту
Валовий товарооборот, в т.ч.	Тис грн	7 150,4	8 222,9	1 072,5	114,9%	14,9
Роздрібний товарооборот	Тис грн	7 150,4	8 222,9	1 072,5	114,9%	14,9
-Оборот продукції власного виробництва	Тис грн	3 932,7	4 522,6	589,9	114,9%	14,9
Питома вага обороту продукції власного виробництва	%	55	57	2	103,6%	3,6
-Оборот купівельних товарів	Млн. грн	3 217,7	3 700,3	482,6	114,9%	14,9
Питома вага обороту купівельних товарів	%	45	43	-2	95,6	-4,4

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

2.2. Аналіз продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу «Halva»

Продуктова політика є ключовим компонентом комплексу маркетингу на ринку готельно-ресторанних послуг. Адже крім належного рівня сервісу, рівня обслуговування гостей, розуміння того як потрібно продавати необхідно розуміти й

те, що продавати, цінувати продукт, який несеться людям, який пропонується до споживання та просувається на ринок готельно-ресторанних послуг.

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

Для розробки стратегії проекту і концепції маркетингу дуже важливі детальні маркетингові дослідження, тобто систематизована обробка інформації про ринок і ринкове середовище. Завдання маркетингових досліджень – збір, аналіз та інтерпретація цієї інформації, а також створення основи для прийняття рішень стратегічного маркетингового характеру. Дослідження включають аналіз попиту, конкуренції, поведінки покупця і потреб споживача, конкуруючих продуктів та інструментів маркетингу. При цьому враховують взаємозалежність між індивідуальними суб'єктами, їх відношення до ринку в цілому, а також вплив соціальних, екологічних, економічних факторів.

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

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

Серед найважливіших конкурентних переваг можна виокремити:

– чітке визначення та об'єктивна оцінка потенціалу цільових груп споживачів;

- правильне позиціонування та формулювання для кожної цільової групи споживачів:
- - причин, за якими споживачі користуються продуктами та послугами підприємства;
- - причин, за якими споживачі відмовляються від замовлень;
- опис способів просування продукції цільовим групам споживачів, а також визначенню найбільш ефективних з них;
- аналіз цінової політики. Дослідження цінової політики конкурентів;
- розрахунок частки кожного продукту в покритті загальних витрат підприємства;
- визначення пріоритетів, тобто виділення тих продуктів, які вносять найбільш значний внесок у покриття загальних витрат і тих цільових груп продукції, які мають найвищий потенціал;
- аналіз процесу продажів і визначення критичних стадій, що включає в себе пошук контактів або доведення інформації до потенційних споживачів, ініціювання інтересу, визначення потреб гостей, підготовка позицій, які потребують вдосконалення.

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

Продуктова політика кожного закладу сфери обслуговування, а особливо ресторанного бізнесу постійно перебуває в пошуках інновацій та вдосконалення. Київський ресторан «Halva» не є виключенням. На рахунку ресторану вже не один контракт з різними фірмами-постачальниками сировини і особливо м'ясної, адже дуже важко знайти постачальників, які б могли запропонувати хорошу якість за достойну ціну. Тому, персонал закладу перебуває в пошуках нових знайомств, нових контактів задля заключення нових контрактів, які будуть нести більшу економічну

вигоду аніж попередні. Проте, є постачальники, які тривалий час безперервно забезпечують ресторан «Halva» сировиною для приготування страв за авторськими рецептами та технологіями.

Таблиця 2.7.

Основні фірми-постачальники продукції для ресторану «Halva»

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

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

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

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

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

Ще однією особливістю закладу, яка користується популярністю й до тепер є

«сімейний день» щонеділі. Вона спрямована на якомога ширше залучення окремого сегменту споживачів – сімейних пар з дітьми

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

Таблиця 2.8

Матриця емоцій споживача послуг ресторану «Halva»

Послуга	Безкоштовна фотокабінка з логотипом закладу	Неділля – день сімейний, тому всім дітям безкоштовний какао.	Настоянки у фірмових міні-пляшечках
Собівартість однієї «емоції»	5 грн	3 грн	7 грн
Очікуваний відгук (скільки 10 споживачів, які побачать, почують або яким ми запропонуємо скористатись «емоцією», зроблять це)	9 з 10 споживачів скористаються послугою	10 з 10 відвідувачів скористаються послугою	9 з 10 споживачів скористаються послугою
Цінність (фрази до або після реалізації емоції, що підвищують в очах споживача цінність пропозиції)	« хорошого настрою», « вам личить усмішка»	« діти – квіти життя»	« з нами весело»
Тематичні заміни (залежно від ситуації застосування і цінності, яку ми формуємо у голові споживача, ми вказуємо ми вказуємо приклади тематичних замін нашої «емоції»)	Магніти з логотипом закладу	Морозиво замість какао влітку	Смузі власного приготування або печиво до кави та чаю
Здивування (скільки на вашу думку, із 10 споживачів, які побачать, почують або яким ми запропонуємо скористатись «емоцією», приємно здивуються)	10 з 10 будуть здивовані наявністю такої послуги	10 з 10 будуть здивовані наявністю послуги	10 з 10 будуть здивовані наявністю послуги
Прогнозований термін нагадування споживачу про нас (оцінюється коли Ви надаєте споживачу «емоцію», яку він забере з собою при від'їзді з готелю/ресторану), місяць	Довготривалий термін зберігання фото або магніти ще довго буде нагадувати гостю про ресторан	Декілька днів	Від кількох годин до кількох тижнів
Складність реалізації (оцінюється по шкалі від 1 до 10, де 10 дуже складно). Вартість «емоції» на складність не впливає.	3 з 10	1 з 10	4 з 10
Собівартість на 10 споживачів, грн	5*10=50	3*10=30	7*9=49

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

Проведення аналізу маркетингового середовища забезпечує:

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

Ігнорування аналізу маркетингового середовища призводить до:

- прийняття необґрунтованих рішень;
- стратегії пасивного реагування на ринкові зміни;
- непослідовних рішень;
- запізнь в введення інновацій;
- ринкової вразливості підприємства, що призводить до послаблення ринкових позицій підприємства та втрати ним ринкових орієнтирів. [48]

2.3. Передумови та чинники впливу на ефективність продуктової політики

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

Ще однією цільовою функцією підприємства, звичайно, є максимізація доходу, в тому числі і прибутку, який є довгостроковою метою підприємства, в ім'я якої воно може в деяких випадках короткостроково прагнути до зростання обсягів

виробництва, притримуючись якоїсь ринкової тактики, або навіть тимчасово скорочувати виробництво.

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

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

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

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

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

Ресторан «Halva» знаходиться в центрі столиці України. Очевидним є фактор наявності високого відсотка насиченості різноманітними закладами готельно-ресторанної індустрії на відносно невеликій відстані їх один від одного. Тому ризик не витримати натиску конкурентів є одним з першочергових факторів впливу на ефективність діяльності продуктової політики ресторану і його діяльності взагалі.

Крім наявності конкурентів, для ресторану «Halva» існує низка загроз та проблем, які потребують вирішення.

Отже, аналізуючи, ефективність діяльності ресторану «Halva» доцільно розглянути сильні та слабкі сторони, скориставшись системою SWOT-аналізу (табл. 2.9.)

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз для ресторану «Halva»

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

Отже, з матриці SWOT-аналізу стає очевидним, що найбільшою загрозою для ресторану є наявність високого відсотка закладів-конкурентів. Проте, ресторан «Halva» просуває на ринок авторський неповторний продукт – котлету по-київськи нового формату, який конкуренти запропонувати не в змозі. Саме тому, ретельно слідкуючи за якістю пропонованого продукту та постійно вдосконалюючи його ресторан має змогу обійти свої конкурентів та продовжувати нарощувати свій прибуток в подальшому. А сильні сторони та можливості переважають над слабкими сторонами та загрозами для успішної діяльності закладу.

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

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

Таблиця 2.10.

Порівняльна характеристика конкурентів ресторану «Halva», м Київ

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

Є нижчою в порівнянні з рестораном «Halva» -

Є вищою в порівнянні з рестораном «Halva» -

Аналогічні умови - =

Підсумовуючи, можна зробити висновок про те, що конкуренцію для ресторану може скласти заклад кращого місцерозташування, який може

запропонувати потенційним гостям більшу кількість посадкових місць - Porter Pub. А найбільшим конкурентом, який має аналогічні умови та орієнтується на той же контингент споживачів і посідає аналогічну ринкову нішу в сфері ресторанно-готельного бізнесу є «Nikolay».

Аналізуючи фактори від яких залежить успішність діяльності ресторану «Halva», можна брати до уваги загальні фактори впливу на ефективність продуктової політики закладів сфери ресторанного бізнесу та загальні проблеми закладів сфери гостинності.

Отже, факторами, які несуть негативний вплив на діяльність ресторану є:

1. Конкуренція.
2. Відсутність літньої тераси.

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

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

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

Обслуговуючий персонал - люди з фаховими вміннями і професійними навичками, креативністю, емоціями, освітою, якостями, обізнаністю у ресторанній сфері, які знатні подарувати гостю комфорт, затишок та відчуття певної домашньої атмосфери. Обслуговуючий персонал - команда спеціалістів обізнаних у сфері гостинності, які виконують різноманітні функції, спрямовані на задоволення потреб гостя шляхом обслуговування, відповідно до встановлених стандартів, норм та

правил. У залі ресторану це офіціант, бармен, хостес, сомельє, адміністратор залу.
[50]

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

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

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

- жодного негативного відгуку та жодної оцінки 1 та 2 в соціальних мережах та на сайті закладу в мережі google;
- належний зовнішній вигляд, зачіска, чиста робоча форма та взуття;
- пройдені всі чек-листи перевірок адміністратором по обслуговуванню гостей;
- продаж окремих, заздалегідь вибраних став з меню в кількості, поставлений адміністратором на початку місяця;
- мінімальна сума доходу на карту одного офіціанта – не менше 150000 грн в місяць.

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

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

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

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

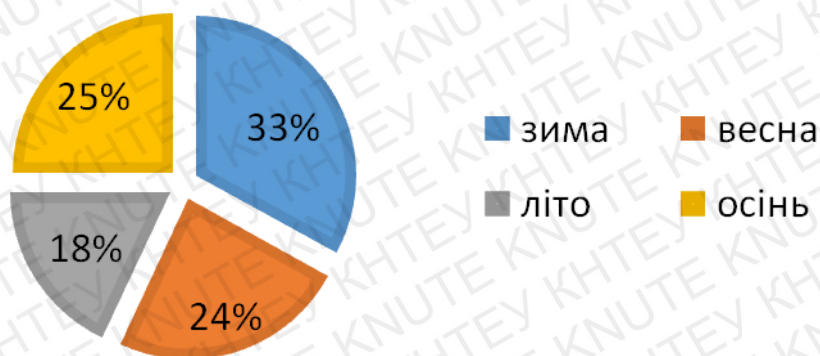


Рис. 2.1. Вплив сезонності на завантаженість ресторану "Halva", м. Київ

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

Найнижчі показники мають теплі місяці року, зокрема тому, що ресторан не має літньої тераси, де б можна було б розмістити столи. Тому відвідувачі дуже часто

йдуть, так і не спробувавши страв з меню, адже хочуть перебувати на свіжому повітрі під час свого обіду.

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

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

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

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

Однією з особливостей ресторану є незвичайний формат спілкування працівників залу – офіціантів, барменів, адміністраторів, з гостем. Це так званий friendly-формат, який передбачає можливість певного відходу від

загальноприйнятих стандартів обслуговування гостей для забезпечення максимального комфорту при спілкуванні. Такий формат роботи є приємним не лише для відвідувачів ресторану «Halva», але й для обслуговуючого персоналу закладу, оскільки дає можливість уникнення недомовок та непорозумінь стосовно замовлення гостя та створює певну затишну атмосферу для більш комфортного перебування гостя в стінах закладу.

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

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ «HALVA», М. КИЇВ.

3.1. Методичні рекомендації впровадження стратегії диверсифікації

Управління підприємством неможливе без планування господарської діяльності на всіх рівнях: стратегічному, тактичному і оперативному. Найважливішим є стратегічний рівень, на якому приймаються життєво важливі для подальшого розвитку підприємства управлінські рішення. Стратегічний рівень управління – це найвищий рівень, найголовнішою функцією якого є стратегічний аналіз. Сучасне визначення стратегії має безліч варіантів. Багато авторитетних вчених пропонували власне бачення змісту стратегії, але їхні визначення мають різний зміст.

Так, відомий спеціаліст у галузі стратегічного управління І. Ансофф стверджує, що стратегія являє собою перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності. [52] На думку американських вчених А. А. Томпсона і А. Дж. Стрікланда, стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей. [53] Стратегія – це комплексний план діяльності підприємства, який розробляється на основі творчого науково обгрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей підприємства. [54]

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

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

Кожне підприємство, яке веде конкурентну боротьбу на ринку, користується певною стратегією (очевидною або неочевидною) (рис.3.1.) Така стратегія може розроблятися експліцитно через процес планування або ж розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів закладу. [56]

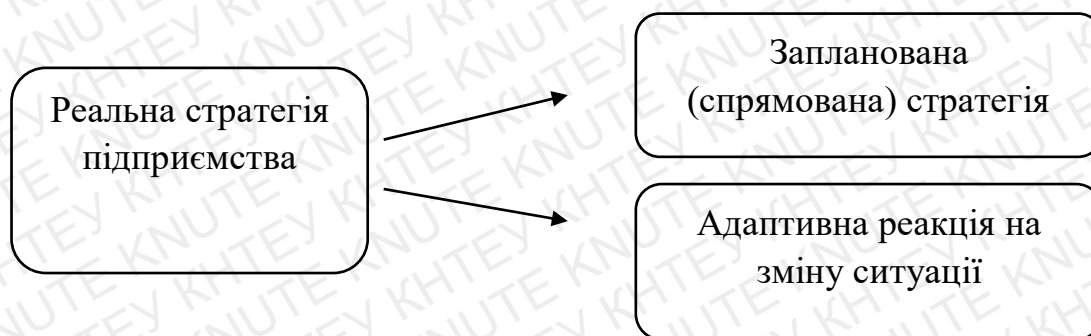


Рис. 3.1. Реальна стратегія підприємства

Джерело: за результатами [55]

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

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

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

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

Багато підприємств харчової промисловості широко диверсифіковані. Для такої диверсифікації було запропоновано різні пояснення. Процесори з брендами продуктів для споживачів можуть намагатися поширити свій брендинг на інші пов'язані та не пов'язані з ними продукти харчування. Найважливіші причини запровадження стратегії диверсифікації для ресторану «Halva»:

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

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

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

До переваг диверсифікації відносяться:

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

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

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

- продукції,

- каналів збуту,
- сфери функціонування,
- положення компанії в галузі.

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

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

Таблиця 3.1

Матриця товару/ринку за І. Ансоффом

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

Джерело: за результатами [59]

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

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

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

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

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

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

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

Форми диверсифікації:

1. горизонтальна - новий напрямок діяльності компанії кардинально від існуючих не відрізняється, а скоріше доповнює їх. Така форма диверсифікації дає

можливість використання існуючих інструментів маркетингу, виробництва, каналів збуту, що забезпечує синергетичний ефект;

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

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

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

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

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

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

Доступними шляхами розширення своєї діяльності для ресторану, використовуючи стратегію диверсифікації є наступні:

- організація виклику таксі для гостей;
- співпраця з екскурсоводами, надання послуг харчування екскурсійним групам;

- продаж сувенірної продукції;
- кейтеринг та обслуговування виїзних заходів;
- послуга доставки власної продукції

Ефективне функціонування можливе завдяки конкурентним перевагам. Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів ієрархії: продукції та послуг, галузі, регіону та держави в цілому, але особливої актуальності набуває конкурентоспроможність підприємства.

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

Таблиця 3.2

Характерні властивості диверсифікації

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

Джерело: за результатами [61, 62]

Цілі стратегії диверсифікації для ресторану «Halva»:

- завоювання нових ринків збуту продукції;

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

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

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

3.2. Оцінка ефективності продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу

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

Продуктова політика є одним з провідних ланок у продажу товарів підприємствами (організаціями), так як вона є складовою частиною маркетингової стратегії і являє собою комплекс заходів з розвитку асортименту, створення нових

товарів і виключення з виробничої програми тих товарів, які втратили свій споживчий попит, розробці бренду і нової упаковки товару. Розробка товарної політики для кожного підприємства в сучасних умовах та вироблення своєї ринкової стратегії є важливим напрямком в їх діяльності. [29]

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

Однією з основних умов успішного функціонування ресторану «Halva» є конкурентоспроможність на ринку ресторанних послуг. Рівень конкурентоспроможності закладу можна побачити під час аналізу середньорічного темпу зростання київського ресторану "Halva" та аналізу його ринкової частки. Для цього доречно скористатися формулою CAGR – сукупний середньорічний темп росту, а також при цьому врахувавши показники конкурентів (табл. 3.3). Цей показник являє собою середній темп, з яким здійснена інвестиція росла протягом періоду більше одного року.

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

Проаналізувавши ресторани та бари на Подолі, основними конкурентами для ресторану «Halva» стали такі заклади як MOMO, Starburger, Salateira, Porter Pub, Kin Kao, Aroma Kava, Nikolay та Argentine Grill.

**Ринкова частка ресторану «Halva» в порівнянні з конкурентами
(прогнозована)**

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

Джерело: створено автором

Ресторан «Halva» за розрахунками не перевищує показник 15%. Причинами цього є не дуже різноманітне меню, хоча ціна залишається привабливою для споживачів і знаходиться в межах середніх показників цінової політики закладів місця знаходження ресторану.

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

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

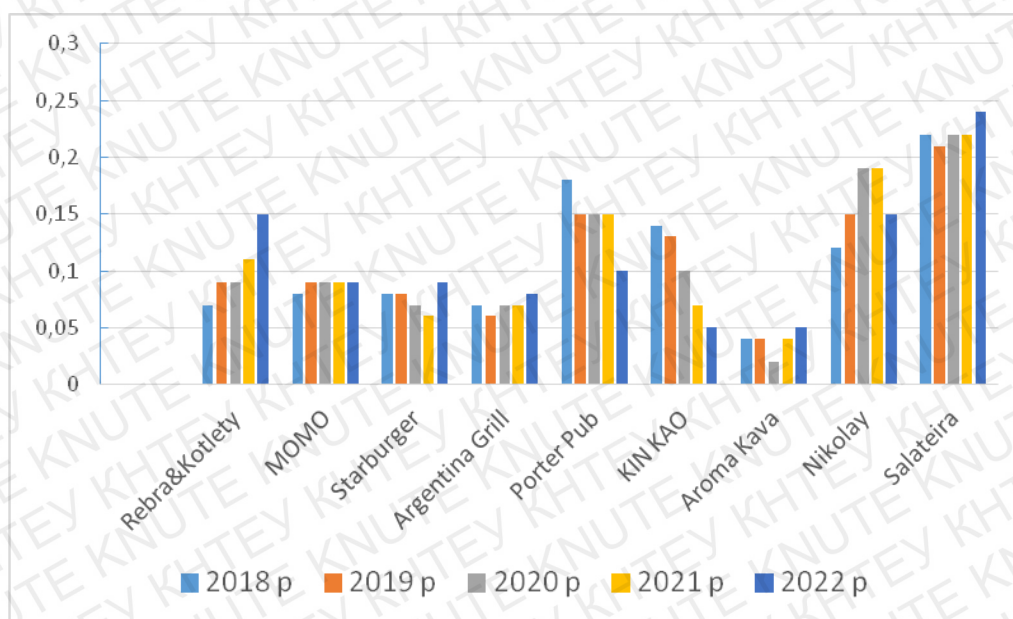


Рис.3.2 Ринкова частка закладів ресторанного господарства

Джерело :створено автором

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

Ресторан використовує цінові, нецінові і активні методи стимулювання збуту.

До цінових методів стимулювання збуту відносяться такі види знижок:

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

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

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

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

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

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

По-перше, заклади ресторанного бізнесу повинні раціонально організувати роботу в рамках наявної номенклатури продуктів та страв в меню з урахуванням

стадій життєвого циклу цієї продукції; по-друге, - завчасно здійснювати розробку нових позицій в меню закладу, нових страв для заміни тих, які підлягають зняттю з виробництва і виведенню з пропонування до споживання.

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

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

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

Ресторан «Halva» через підняття рівня сервісу прагне примножувати свій дохід та популяризувати заклад. Разом з тим, в закладі можна запровадити нові спеціальні пропозиції які дадуть змогу ресторану отримувати додатковий дохід. Отже, доцільно запровадити такі зміни для вдосконалення закладу та отримання додаткового доходу:

1. Проведення тренінгів для персоналу. Численна кількість закладів ресторанного господарства в місті Київ досить часто має проблему плинності кадрів. В досліджуваному ресторані ця проблема практично відсутня, адже дирекція закладу прагне удосконалити не лише низові рівні організаційної структури, але й власне відношення до цих працівників. Саме тому, в закладі періодично проводиться тренінг для формування стійкої команди. В такий спосіб формуються

нові навички як у кожного працівника окрема, так і в розумінні командної діяльності.

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

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

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

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

Вартість літньої тераси коливається в межах 15 000 тис. грн. Середній чек одного гостя коливається в межах 200 – 250 грн. Отже, для окупності літнього майданчика необхідно обслужити $15\,000/200=75$ відвідувачів. В такому випадку,

середній термін окупності літньої тераси в стилі лофт – близько 4 днів в літній період.

4. Розширення меню міцних алкогольних напоїв. Заклад «Halva» позиціонує себе як по-справжньому київський ресторан, що передбачає крім смачних авторських страв ведення достатньо активної барної діяльності. Продаж тютюнових виробів. Така пропозиція може бути втілена через запровадження стратегії диверсифікації. Досить часто гості ресторану запитують про продаж тютюнових виробів в закладі, адже щодня з 16:00 години і до закриття ресторан пропонує можливість відпочинку в залі, який призначений для куріння кальянів та електронних сигарет. Тому такі зміни можуть принести додатковий дохід для закладу.

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

Таблиця 3.4

Пропозиції для удосконалення меню бізнес-ланчів

Додати в меню салати	60%
Додати в напої чай або лимонад	3%
Можливість замовити меншу порцію десертів	25%
Встановити фіксовану ціну для одного обіду	7%
Урізноманітнити асортимент десертів, додати десерти меншої ваги	5%

Джерело: створено автором

Доцільно додати до даного меню можливість вибору салату, розширити вибір десертів, а також пропонувати м'ясну страву не у фіксованому розмірі 300 грамів, а від 100 грамів на розсуд гостя, в той же час незначно підвищивши ціну на них.

Таким чином, вартість одного бізнес-ланчу може підвищитися за рахунок додаткових продажів нових одиниць, можливих для замовлення, а також за рахунок збільшення цін на основні страви – десерти.

Таблиця 3.5

Порівняння вартості одного бізнес-ланчу за діючого та удосконаленого меню ресторану «Halva», м Київ

<i>Діюче меню</i>		
Позиція	Ціна	Максимальний чек
Суп (крем-суп грибний,цукіні або консоме куряче)	Фіксована - 31 грн	293 грн
Випічка (4 варіанти на вибір)	Фіксована - 67 грн	
Мясо (300 гр з соусом BBQ або медово-гірчичним на вибір)	Фіксована – 165 грн	
Гарнір (гречка з беконом, рис з овочами, картопляне пюре)	Фіксована – 30 грн	
<i>З урахуванням пропозицій до діючого меню</i>		
Позиція	Ціна	Максимальний чек
Супи Суп-крем грибний Суп консоме куряче Суп-крем цукіні	35 грн 30 грн 33 грн	382 грн
Десерти Випічка солодка Випічка несолодка Класична Східна	71 грн 70 грн 67 грн 69 грн	
Фірмова випічка	67 грн	
Гарніри Гречка з беконом Рис з овочами Пюре картопляне	35 грн 35 грн 30 грн	
Салати Салат Овочевий Салат з куркою та беконом	33 грн 40 грн	

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

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

6. Перегляд продуктів-подарунків та акційних пропозицій, які діють у спеціальні дні. Щонеділі в ресторані «Halva» проводиться, так званий, сімейний день. Щонеділі заклад пригортає безкоштовним какао або морозивом ті сім'ї, які відвідують заклад з дітьми. Щосередини проводиться, так званий, день без телефонів, коли заклад пригортає відвідувачів, які погодилися на дану акцію безкоштовним чаєм, лимонадом або витримкою на вибір з тих, які наявні в меню.

Ще одним способом економії може бути обмеження вибору крафтових витримок та лимонадів, натомість ввести пропозицію соків. Для іменинників в закладі діє знижка в розмірі 10%. Для оптимального використання подібних знижок варто запровадити знижку лише на фірмові стави – ребра та котлети, таким чином збільшуючи обсяг їх продажів. Для розуміння економії варто провести підрахунки.

Таблиця 3.6

Вартість спеціальних пропозицій у акційні дні в ресторані.

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

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

7. Проектування дитячої кімнати. Поява дитячої кімнати в ресторані «Halva» також може повпливати на збільшення суми чеку гостя. Адже, час перебування при відвідуванні закладу сімей з малими дітьми в закладі значно менший аніж час перебування пар без дітей. Тому, таким чином, можна збільшити час перебування гостей в закладі і, таким чином, збільшити суму чеку за рахунок замовлення більшої кількості страв та напоїв.

Проаналізувавши загальну продуктову політику ресторану «Halva» можна виділити наступні завдання з точки зору маркетингу:

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

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

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

- добре спланована рекламна кампанія, в якій чітко відображений образ закладу;
- цінова категорія, в якій працює заклад;
- різноманітна кухня;
- високий рівень обслуговування;
- дизайн фасаду, вивіски, входу і інтер'єру;
- зручне розташування в центрі міста, за рахунок цього залучення гостей.

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

Головним інструментом збільшення продажів на одного гостя є працівники залу – офіціанти і бармени, які завжди намагаються збільшити середній чек гостя, адже мотивовані на це.

Утримати гостя означає зробити так, щоб він перейшов з розряду випадкових в розряд постійних. Спочатку завдання вирішується досить просто. Так як заклад розрахований на певну цільову аудиторію, і за допомогою різних рекламних заходів залучається певний контингент відвідувачів. Сам по собі цей процес непростий, але

ще складніше втримати тих, хто вже відвідав ресторан. Відомо, що якщо відвідувачеві в закладі комфортно, то він буде приходити регулярно, причому це відбувається само по собі. Проте, можна виділити ряд факторів, які активно сприяють повторному відвідуванню гостем певного закладу:

- кухня і якість приготування страв;
- мода на щось (напрямок кухні, музичні програми, пропоновані закладом, додаткові послуги тощо);
- ставлення обслуговуючого персоналу до гостей, адже в сфері гостинності особливо цінуються привітність і увага;
- різні методи стимулювання: програми знижок (пропозиція знижкових карт), привітання клієнта з днем народження по електронній пошті, SMS і т.п.

Одним з першочергових завдань відділу маркетингу є формування іміджу закладу.

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

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

Загальна сума запланованих на друге півріччя 2021 року заходів щодо створення і підтримання програми лояльності клієнтів складе 233 тис. грн. Програма передбачає написання спеціальної програми зі створення і ведення бази даних постійних клієнтів.

Також передбачається випуск спеціальних карт постійного клієнта – на 300 осіб. Планується, що знижку по карті захочуть отримати не менше $\frac{3}{4}$ власників карток, на кожного власника передбачено по 200 грн. знижки. Крім того, додаткові витрати виникають у зв'язку з підтриманням сайту ресторану в актуальному стані – по 10 тис. грн. щомісяця. Таким чином, загальна сума витрат на виконання запланованих заходів в рамках пропонованої маркетингової стратегії склали 709,40 тис. грн. Прогнозується, що з урахуванням виконання пропонованої маркетингової стратегії і плану її реалізації кількість відвідувачів ресторану збільшиться на 15%, що навіть при збереженні середнього чека, а також збереження рівня виручки по іншим видам діяльності ресторану призведе до зростання загальної суми виручки на 2 363 тис. грн (табл 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок економічної ефективності від пропонованої ресторану «Halva» маркетингової стратегії і плану по її реалізації

Вид послуг	Виручка, тис. грн.		Відхилення	
	2020 рік	2021 рік	тис. грн.	Темпи росту, %
1	2	3	4	5
Кількість відвідувачів	9 854	11 332	1 478	15,00
Середній чек, тис. грн.	1,58	1,58	0,00	0,18
Виручка від виготовлення та реалізації страв	15 542	17 905	2 363	15,20
Доставка страв	852	852	0	0,00
Організація свят та банкетів	338	338	0	0,00
Інші послуги	355	355	0	0,00
Разом виручка	17 087	19 450	2 363	13,83
Собівартість	13 738	14 425	687	5,00
Прибуток від продажів	3 349	5 025	1 676	50,04

Джерело: сформовано автором.

Як бачимо, навіть за умови збільшення собівартості страв (наприклад, на 5 %), приріст прибутку від продажів складе 1 676 тис. грн. (50,04%) від рівня 2020 року.

Отже, відповідно до запропонованої маркетингової стратегії, в короткостроковому періоді план її реалізації передбачає: збільшення числа відвідувачів ресторану; створення умов для залучення і утримання нових клієнтів; розширення сфери послуг, що надаються. Отримані попередні розрахунки говорять про економічну ефективність пропонованих заходів, оскільки отримані доходи перевищать суму витрат на програму; відбудеться приріст числа відвідувачів, а також виручки і прибутку від продажів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

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

1. В результаті першого розділу роботи було виявлено, що маркетингова діяльність, якої дотримується підприємство є дуже фажливим фактором успішного функціонування та приваблення потенційних відвідувачів. Економічна сутність ресторанної діяльності полягає у тому, що вона, як будь-яка сфера послуг, має нематеріальний характер. Результатом виробничо-господарської діяльності ресторанів є не відразу «готовий продукт», а початково пропозиція послуг та сервісу. Проте для експлуатації продукту сфери послуг необхідне використання матеріального продукту (будівлі, споруди, устаткування, інвентар, сировина, товари), яка виступає основою виробництва та реалізації пропонованих послуг харчування.

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

2. Вся маркетингова діяльність закладів ресторанного господарства ґрунтується на основі найважливішого компоненту комплексу маркетингу – продукту. Саме виходячи з особливостей основного пропонованого до споживання продукту й формується певна стратегія збуту, рекламування та цінова політика закладу. Класичний вапіант комплексу маркетингу налічує чотири складові – 4P: product, price, place, promotion. Науковці в сфері маркетингових досліджень припускають розширення цих складових до 5P, 7P і 8P. Проте, основним і ключовим компонентом завжди залишаєть продукт, тобто набір виробів і послуг з певними

властивостями, і особливостями створення, які підприємство пропонує цільовому ринку. З точки зору маркетингу, продукт — це засіб задоволення певної потреби. Отже, продуктом є все, що може задовольнити потребу та призначено для продажу (матеріальні вироби, послуги, ідеї, технології, особистості тощо).

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

4. Було проаналізовано економічну діяльність ресторану «Halva» та прораховано динаміку прибутку закладу за останні два роки та встановлено, що підприємство має конкурентноспроможні позиції на ринку з можливостями поступового зростання чистого прибутку

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

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

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

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

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

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мальська М. П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика) підручник./ М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич – К.: «Центр учбової літератури», 2013.-304 с.
2. Ілляшенко С. М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій [Текст] / С. М. Ілляшенко // Актуальні проблеми економіки. – Київ, 2010. – № 12 (114). – С. 111-119.
3. Окландер М. А. Маркетингова цінова політика [Текст] [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М. А. Окландер, О. П. Чукурна. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 238 с.
4. Мазур О. Є. Ринкове ціноутворення. Навчальний посібник / О. Є. Мазур– К. : «Центр учбової літератури», 2012. – 480 с.
5. Лозинський В. Т., Міщук І. П. Формування сучасних систем дистрибуції товарів: проблеми теорії і практики // Логістика : [збіник наукових праць] / відповідальний редактор Є. В. Крикавський. - Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. - 780 с
6. Лук'янець, Т. І. Маркетингова політика комунікацій [Текст] : Навч.-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Т. І. Лук'янець. – К. : КНЕУ, 2002. – 272с.
7. Белявцев М. Стратегічне маркетингове управління збутом підприємств / М. Белявцев М. Беспята. // Маркетинг в Україні. – 2010. – № 1. – С. 24–26.
8. Петруня Ю. Є. Маркетинг : навчальний посібник / Ю. Є. Петруня, В. Ю. Петруня. – 3-тє вид., переробл. і доповн. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2019.
9. Карпов В. А. Планування та аналіз підприємницьких проектів: навч. посібник [Текст] / В. А. Карпов. – Одеса : ОНЕУ, 2014. – 243 с.
10. Балацький, Є. О. Маркетинг [Текст] : навчальний посібник / Є. О. Балацький, А. Ф. Бондаренко; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія

банківської справи Національного банку України». – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. – 397 с.

11. Богуславський Є.І. Оцінка економічної доцільності диверсифікації на підприємстві / Є.І. Богуславський, О.В. Петрук // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. - 2010. - № 2. - С. 143-147.

12. Кирилич, Т. Ю. Диверсифікація маркетингової діяльності малих підприємств [Текст] [Текст]: автореферат дис. .канд. екон. наук / Кирилич Т. Ю. ; 08.00.04 - економіка та упр. підприємствами (за видами екон. діяльн.). – Львів : НУ "Львів. політехніка", 2015. – 25 с.

13. Мазаракі, А. А., Шаповал С. Л., Мельниченко С. В. та ін. HoReCa: навч. Посіб.для студ. вищ. навч.закл.: у 3-х т. т.2: Ресторани / за ред. А. А. Мазаракі; авт.: А. А. Мазаракі, С. Л. Шаповал, С. В. Мельниченко та ін.-Київ: КНТЕУ, 2020.-311 с.

14. Полторак, В. А. Маркетингові дослідження: навчальний посібник / В. А. Полторак, І. В. Тараненко, О. Ю. Красовська. – К: Центр навчальної літератури. – 2013. – 417 с.

15. Бойко, М. Г. Методологічний базис сегментації споживачів туристичних підприємств / М. Г. Бойко // інвестиції: практика та досвід. – К: КНТЕУ, 2013. -№1. – С. 20-24.

16. Майовець Є. Й. Маркетингові комунікації: навч. посіб. / Є. Й. Майовець, О. В. Кузик; Львів. Нац. Ун-т ім. Івана Франка. – Л: ЛНУ ім. Івана Франка, 2013. – 191 с.

17. Антипцева О. Ю. Управління маркетингом: навч. посіб. / О. Ю. Антипцева Харків: УПА, 2008. – 90 с.

18. Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". - 2013. - №754. - Стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти.

19. Антоненко, І. Я. Круїзний туризм в Україні: тенденції та перспективи розвитку [Текст] / І. Я. Антоненко // Економіст. – Київ, 2019. – № 3. – С. 3-8.

20. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: навч. посібник/ О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. - К.: "Хай-Тек Прес", 2010.

21. Белова Т. Г. Потенціал сучасних видів маркетингу та його розвиток / Т. Г. Белова, О. Ф. Крайнюченко // Формування ринкових відносин в Україні. -2019. - № 2. - С. 78-82.
22. Ортинська, В. В. Маркетингові дослідження [Текст] [Текст] : підручник / В. В. Ортинська, О. М. Мельникович. – 2-ге вид., допов. – Київ : КНТЕУ, 2015. – 435 с.
23. Котлер Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів [Текст] [Текст] / Ф. Котлер, К. Ф. Фокс ; [пер. з англ]. – перше укр. вид. – Київ : УАМ, Хімджест, 2011. – 580 с.
24. Баланова Л. В., Бриндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: Навч. посіб. / Л. В.Балабанова, О. А. Бриндіна. – К: Професіонал, 2006.-336с.
25. Мацеха Д. С. Маркетинг у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму [Текст] / Д.С. Мацеха, С. А. Бурий / Вісник Хмельницького національного університету. 2014.- №5.- Т.2. – С.43-47.
26. Жнякін Б. О. Економіка підприємства: навч. посіб. для вузів / Б. О. Жнякін, В. В. Краснова. – Донецьк: Альфапрес, 2005. – 160 с.
27. Мельниченко С. В. Маркетингова політика в готельному бізнесі: монографія / С. В. Мельниченко, А. В. Магалецький. – Київ: КНТЕУ, 2011. - 344
28. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг– Професійне видання, 12-е видання. // М.: Вільямс. – 2008 г. – 1072 с.
29. Гребельник О. П. Основи зовнішньоекономічної діяльності: підручник. / 4-те вид. перероб. та доп./ О.П. Гребельник – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 452 с.
30. Ніколаєнко В. П. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства / В. П. Ніколаєнко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – №6. – С. 180-191.
31. Карпіщенко О. І. Стратегічне планування [Текст]: навч. посіб. / О. І. Карпіщенко, К. В.Ілляшенко, О. О. Карпіщенко. -Суми: СумДУ, 2013.-446 с.
32. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – М.: Економіка, 1989

33. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посіб. для студ. та аспірантів / І. Д. Фаріон. – Тернопіль, 2009. – 635 с
34. Баскакова М. Ю. Управління вибором стратегії просування нової продукції на ринок /М. Ю. Баскакова//Проблеми науки.–2013. – №1. – С. 8–16.
35. Гудзь О. Є. Управління диверсифікацією діяльності підприємства [Текст] / О. Є. Гудзь // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2015. – №1 (11). – С. 14 – 22.
36. Дереза В. М. Диверсифікація виробництва і капіталу на підприємстві: монографія / В. М. Дереза. – М-во освіти і науки України, Нац. гірн. ун-т – Д.: НГУ, 2010. – 125 с.
37. Селіверстова Л. С. Стратегічне управління політикою підприємств / Л. С. Селіверстова//Актуальні проблеми економіки.– 2014.– №11. – С. 166– 172.
38. Мамалига С. В. Сучасні підходи до трактування маркетинг-міксу / С. В. Мамалига // Збірник наукових праць ВНАУ.– 2012.– №4 (70) .– Т. 2 – С. 144-149.
39. Колісник С. М. Готельний і ресторанний бізнес: зб. наук. ст. студ. денної форми навчання. / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ: Київ. нац. торг.-екон. Ун-т, 2018. – ч. 3. – 314 с.