

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИНЦИПАХ
МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ

Виконала: студент II курсу, групи МТЕ-410м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

Готельно-ресторанна справа

Крініцин М.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник Бут Т.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Соколов А.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки
 Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу
 Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень
 Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
 Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
 (шифр і назва)
 Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева
 «01» вересня 2021 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Крініцина Микити Ігоровича
 (прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Модель управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції.

керівник роботи (проекту) Бут Т.В., к.е.н., доцент
 затвердженні наказом вищого навчального закладу від «14» вересня 2021 року № 336

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 13.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні використані закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти Міністерства культури та інформаційної політики України, Державного агентства розвитку туризму України, наукові праці українських і зарубіжних учених, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики Запорізької області, закордонні аналітичні матеріали, інформація з інтернет-джерел.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Методичні аспекти управління розвитком підприємства ресторанного господарства.

Розділ 2. Аналіз управління розвитком підприємства ресторанного господарства «People».
Розділ 3. Розробка моделі управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
5 таблиць та 12 рисунків

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Бут Т.В., к.е.н., доц.	01.09.2021	11.10.2021
2	Бут Т.В., к.е.н., доц..	01.09.2021	25.10.2021
3	Бут Т.В., к.е.н., доц.	01.09.2021	08.11.2021
Нормо-контроль	Цвілій С.М., к.е.н., доц.	01.09.2021	19.11.2021

7. Дата видачі завдання 01.09.2021 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2021	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2021	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	01.09-01.10.2021	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2021	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10.2021	виконано
6	Виконання другого розділу	25.10.2021	виконано
7	Виконання третього розділу	08.11.2021	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	15.11.2021	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	19.11.2021	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2021	виконано
11	Перевірка роботи керівником	26.11.2021	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	29.11.2021	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	03.12.2021	виконано
14	Подання роботи на кафедру	13.12.2021	виконано
15	Захист кваліфікаційної дипломної роботи	20.12. 2021	виконано

Студент _____

(підпис)

Крінцін М.І.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____

(підпис)

Бут Т.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Ресторанне господарство стало привабливим для підприємців, оскільки є одним з найприбутковіших. Сфера ресторанного господарства – це сфера надання послуг. Послуга харчування – є результатом економічної діяльності ресторанного підприємства, спрямована на задоволення найрізноманітніших біогенних і культурологічних запитів гостей. Деякі сфери діяльності практично не потребують великого стартового капіталу, інші у зв'язку з їх нерозвиненістю дозволяють отримувати засновникам надприбуток. В умовах кризового стану економіки країни спостерігається випереджальний розвиток маркетингового середовища у сфері послуг. Це викликає загострення конкурентної боротьби між сервісними організаціями. Концепція маркетингу стверджує, що запорукою досягнення цілей організації є визначення потреб і потреб цільових ринків і забезпечення бажаної задоволеності більш ефективними і продуктивними, ніж у конкурентів, способами.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є розроблення моделі управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції.

Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: досліджено методичні аспекти управління розвитком підприємства ресторанного господарства; проаналізовано управління розвитком підприємства ресторанного господарства «People»; розроблено модель управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції підприємства ресторанного господарства «People»; визначено напрямки впровадження маркетингової концепції в управління розвитком підприємства ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції.

Предметом дослідження є методи управління підприємства

ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції.

Методи дослідження: теоретичний, емпіричний, економіко-статистичний, модель «п'яти сил» Портера, SWOT-аналіз, ABC-аналіз.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, статистичні дані Державної служби статистики України, міжнародних економічних організацій, державні стандарти та норми, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні результатом якого стало розроблення моделі управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість кваліфікаційної дипломної роботи полягає у впровадженні стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства на підприємстві ресторанного господарства в м. Запоріжжя. (Довідка про впровадження від 25.11.2021 р.). Окремі пропозиції можуть бути використані у ресторанах, ПП «People».

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Основні результати, викладені в дипломній роботі, доповідалися й обговорювалися на щорічній науково-практичній конференції серед студентів, викладачів, науковців, молодих вчених та аспірантів «Тиждень науки-2021» (м. Запоріжжя, квітень, 2021р.), а також на VI Міжнародна науково-практичній конференції «About the problems of science and practice, tasks and ways to solve them» (Мілан, Італія, жовтень 2020 р.) за результатом яких опубліковано тези доповіді.

Структура і обсяг роботи. Дипломна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань) та 4-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 109 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 94 сторінках. Робота містить 5 таблиць та 12 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Крініцин М.І. Модель управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції. – Кваліфікаційна дипломна робота.

У роботі охарактеризовано методологічні аспекти управління розвитком підприємства ресторанного господарства. Проаналізовано управління розвитком підприємства ресторанного господарства «People». Розроблено модель управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції підприємства ресторанного господарства «People». Визначено напрямки впровадження маркетингової концепції в управління розвитком підприємства ресторанного господарства.

Ключові слова: послуга, ресторанне господарство, маркетингова концепція, маркетингова діяльність, стратегія розвитку підприємства, конкурентне середовище, комплекс маркетингу.

ANNOTATION

Krinitzin M.I. The Management Model of Restaurant Development on the Principles of Marketing Concept. – Qualifying work.

The methodological aspects of the development of the development of a restaurant economy are characterized. The management of the development of a restaurant economy «People» is analyzed. The model of development of the development of the restaurant economy on the principles of the marketing concept of the company «People» is developed. The directions of introduction of the marketing concept in management of development of the enterprise of restaurant economy are defined.

Key words: service, restaurant economy, marketing concept, company development strategy, competitive environment, set of marketing.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

БК – будинок культури

БКГ – Бостонська консультативна група

грн. – гривня

див. – дивись

дол. – долар

ЗМІ – засоби масової інформації

ін. – інше

КВЕД – класифікація видів економічної діяльності

м. – місто

млн. – мільйон

ос. – осіб

пл. – площа

ПП – приватне підприємство

ПрАТ – приватне акціонерне товариство

рис. – рисунок

с. – сторінка

т.д. – так далі

т.ч. – тому числі

табл. – таблиця

тис. – тисяча

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ФОП – фізична особа підприємець

PIMS – програма впливу ринкової стратегії на прибуток

PR – Public Relations

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

VIP – Very Important Person

% – відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1 МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	13
1.1 Специфіка управління розвитком підприємства ресторанного господарства	13
1.2 Підходи до розробки стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства	25
1.3 Особливості маркетингової діяльності підприємства ресторанного господарства	37
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «PEOPLE»	46
2.1 Аналіз діяльності підприємства ресторанного господарства	46
2.2 Аналіз конкурентного середовища підприємства ресторанного господарства	54
2.3 Аналіз впливу макросередовища на підприємство ресторанного господарства	64
РАЗДЕЛ 3 РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ	64
3.1 Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства «PEOPLE»	64
3.2 Напрямки впровадження маркетингової концепції в управління розвитком підприємства ресторанного господарства	66
ВИСНОВКИ	91
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	95
ДОДАТКИ	101

ВСТУП

Ресторанне господарство цікаве підприємцям, оскільки є одним з найприбутковіших. Сфера ресторанного господарства – це сфера послуг. Можливість надання послуг є результатом господарської діяльності підприємств ресторанного підприємства, спрямованої на задоволення різних біогенних і культурологічних запитів людей.

Деякі сфери діяльності практично не вимагають великого початкового капіталу (наприклад, консалтингові послуги), а інші дозволяють засновникам отримувати надприбуток (фінансові послуги), у зв'язку з їх нерозвиненістю.

В умовах економічної кризи в країні спостерігається перспективний розвиток маркетингового середовища в сфері послуг. Це призводить до посилення конкуренції між сервісними організаціями.

Для сервісних організацій важливо розуміти природу і сутність послуг і враховувати їх особливості в управлінні і маркетингу.

Концепція маркетингу в історичному сенсі є відносно новим підходом до організації підприємницької діяльності. Ключем до досягнення цілей організації є визначення потреб і потреб цільових ринків і забезпечення більш ефективного і продуктивного задоволення, ніж конкуренти.

Ресторанне господарство можна розглядати як галузь, основною метою якої є надання послуг населенню у вигляді суспільно організованого харчування в обмін на грошові доходи. Ресторанне господарство характеризується загальною матеріально-технічною базою, торговельно-технологічними та організаційно-економічними структурами.

Сфера ресторанного господарства відіграє величезну роль в сучасному суспільстві і в житті кожної людини. Це забезпечується, перш за все, зміною технології переробки харчових продуктів, розвитком комунікацій, засобів доставки продукції і сировини, посиленням виробничих процесів. Ресторанне господарство – один з найважливіших соціально-економічних компонентів розвитку суспільства.

Потреба у створенні ефективної системи управління розвитком сфери громадського харчування робить особливо важливими питання теорії та методології з урахуванням її особливостей і специфіки послуг, що надаються. Сьогодні потрібні адекватні підходи, що склалися у відповідних умовах, до керування розвитком сфери громадського харчування, принципи і методи планування й державного регулювання ринково-господарської діяльності її підприємств з позиції дії закономірностей сучасної економіки і вимог практики господарювання.

До основних елементів механізму управління підприємством ресторанного господарства можна віднести: господарський (комерційний) розрахунок, внутрішньофірмове планування, ціноутворення та фінанси, кредит, маркетинг і стимулювання ефективної господарської діяльності.

Успішний розвиток сфери ресторанного господарства з позиції сучасної ринкової економіки і менеджменту виходить із зростання ролі людини як споживача і виробника продукції даної сфери. У зв'язку з цим стає необхідним створення і постійне вдосконалення маркетингу послуг громадського харчування, що включає поряд з загальноприйнятими методами і прийомами також стандарти обслуговування. На його основі стає можливим не тільки повне задоволення потреб у послугах, але й ведення пошуку нетрадиційних видів обслуговування, які збільшують результат функціонування як окремих підприємств та організацій, так і сфери громадського харчування в цілому.

Різні аспекти дослідження даної теми висвітлені в наукових роботах таких вітчизняних та іноземних вчених, як: Віссема Х., Віханський О.С., Наумов А.І., Котлер Ф., Портер М., Ансофф І, Ловелок К.Х., Боуен Д.Е. Чейз Р.Б., Каммінгс Т.Г. та ін. Концентрують увагу у дослідженнях на регіональних проблемах туристичного бізнесу Фролова І.Т., Ожегов С.І., Бутенко О.П., Дядюшкіна І.В., Архіпов В.В., Гросул В.А., Коленік К.Ф. та ін.

Метою роботи є розроблення моделі управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової

концепції.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- дослідити методичні аспекти управління розвитком підприємства ресторанного господарства;
- проаналізувати управління розвитком підприємства ресторанного господарства «People»;
- розробити модель управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції;
- визначити напрямки впровадження маркетингової концепції в управління розвитком підприємства ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є процес управління підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції.

Предметом дослідження є методи управління підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції.

В якості інформаційної бази були використані різні навчальні посібники, статті, монографії вітчизняних і зарубіжних авторів з даної тематики, а також документація підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з даної тематики, а також документація підприємства.

Для вирішення поставлених у кваліфікаційній дипломній роботі завдань використано методи, а саме: узагальнення – для забезпечення послідовності в проведенні наукового дослідження й формування висновків; критичного аналізу – для дослідження методичних аспектів управління розвитком підприємства ресторанного господарства; аналізу та синтезу – для аналізу управління розвитком підприємства ресторанного господарства «People»; абстрактно-логічного – для визначення особливостей маркетингової діяльності підприємства ресторанного господарства; SWOT-аналізу для визначення слабких, сильних сторін підприємства, його

можливостей та загроз; ABC-аналіз – для дослідження асортименту підприємства ресторанного господарства «People»; статистичного аналізу та розрахунку – для аналізу діяльності підприємства ресторанного господарства; модель «п'яти сил» Портера – для аналізу конкурентного середовища в галузі ресторанного господарства м. Запоріжжя;

Наукова новизна одержаних результатів полягає у дослідженні результатом якого стало розроблення моделі управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції.

Практичне значення роботи полягає у впровадженні стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства на підприємстві ресторанного господарства в м. Запоріжжя. (Довідка про впровадження від 25.11.2021 р.). Окремі пропозиції кваліфікаційної дипломної роботи можуть бути використані у практиці вітчизняних ресторанів, ПП «People».

Апробація результатів дослідження. Основні результати магістерської роботи були викладені і ухвалені на щорічній науково-практичній конференції серед студентів, викладачів, науковців, молодих вчених та аспірантів «Тиждень науки-2021» (м. Запоріжжя, квітень, 2021р.), а також на VI Міжнародна науково-практичній конференції «About the problems of science and practice, tasks and ways to solve them» (Мілан, Італія, жовтень 2020 р.) за результатом яких опубліковано тези доповіді.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (60 найменувань) та 4-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 109 сторінок комп'ютерного тексту, основний зміст роботи викладено на 94 сторінках. Робота містить 5 таблиць та 12 рисунків 5 таблиць та 12 рисунків.

РОЗДІЛ 1. МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Специфіка управління розвитком підприємства ресторанного господарства

Поняття «розвитку» розглядається в науці як вид руху вгору, зміни матерії і свідомості; перехід з одного якісного стану в інший, зі старого стану в новий, тобто «розвиток» – це не зміна структури об'єкта, а якісна зміна внутрішньої частини об'єкта, його структури, функціональної сукупності [28].

Фролова І.Т. розглядає закономірності розвитку, спрямовані на якісне перетворення матеріальних і ідеальних об'єктів; [57]; Ожегов С.І., Шведова Н.Ю. під розвитком розуміють закономірності процесу переходу з одного стану в інший; розуміє перехід зі старого якісного стану в новий, вищий стан [40]. Опрацювання нових літературних джерел [10] дають можливість зосередитись на основних ознаках розвитку (див. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Основні ознаки поняття «розвиток» [13]

Вихідними положеннями такої систематизації виступили соціально-економічні та регіональні прикмети.

Виссема Х. стверджує принципово про зміну застарої парадигми, «Спочатку збереження, потім розвиток» на нову парадигму через розвиток, «Збереження через розвиток», а потім, щоб замінити стару парадигму, тому що вона ігнорується навколишнє середовище і покладається на власне суб'єктивне сприйняття соціально-економічні системи [14].

За визначенням Ф. Котлера «Послуги – це об'єкти продажу, які мають вигляд задоволення, дій і вигод». Послуги, що існують на ринку, різноманітні і різнорідні.

В результаті ринок послуг розділений на більш вузькі ринки. Послуги поділяються на три класи, які відносяться до використання пристроїв, заснованих на людській праці [6].

Спільна справа, що об'єднує всі види трудової діяльності з надання послуг, – це виробництво споживчих якостей, які не формуються матеріально.

Тому ринок праці повністю відрізняється від інших ринків. Ця різниця пояснюється двома причинами:

– сервіс відсутній, поки він не буде розгорнутий, тобто він створюється в процесі продукту. Порівняння неможливе для двох різних постачальників, двох конкуруючих фірм, навіть якщо ці товари виглядають однаково. Порівняння можливе тільки після отримання послуги, товари в матеріальній формі можна порівняти кількома способами, ще до придбання. Єдине, можливо, це порівняти очікувані і отримані вигоди.

– послуга часто вимагає спеціальних знань і навичок, які важко зрозуміти, а не просто дати оцінку споживачеві. Висока міра невизначеності при обслуговуванні завдає може викликати у клієнта почуття смутку, туги, невпевненості ставить клієнта в невігідне становище;

– надання послуг часто важко зрозуміти і оцінити, вони вимагають спеціальних знань і професіоналізму.

Ці загальні риси характерні для всіх ринків послуг. Вони визначають маркетингові характеристики самих послуг з конкретною специфікою маркетингу.

При всій різноманітності послуг, всі вони мають чотири спільні риси:

- невідчутність;
- безперервність виробництва і споживання;
- мінливість якості;
- неможливість зберігання [51].

Невідчутність. Товари можна оглянути до їх покупки і порівняти з конкуруючими товарами, після покупки споживачі можуть продемонструвати товари, на які вони витратили кошти. Оглянути, доторкнутися або відчутти запах послуги до їх покупки споживачі не можуть, і хоча деякі приносять видимі результати, наприклад перукарні або пральні, для більшості послуг це не характерно [6]. Менеджер з надання послуг може лише описати клієнтам, які вони отримують вигоди після надання їм послуги. Крім того, існують послуги, які клієнт не завжди може оцінити навіть після отримання (наприклад, медичні послуги). З цього випливає, що основною концепцією маркетингової послуги є переваги, які клієнт отримує з посиланням на послугу.

Невідчутний характер послуг ускладнює процес встановлення цін на ринку і просування послуг.

Надання та споживання послуг одночасно є важливою особливістю. Послуги можна пропонувати тільки після отримання замовлення.

З точки зору взаємодії між послугами і споживанням різниця між товарами і послугами характеризується як показано на рисунку 1.2.

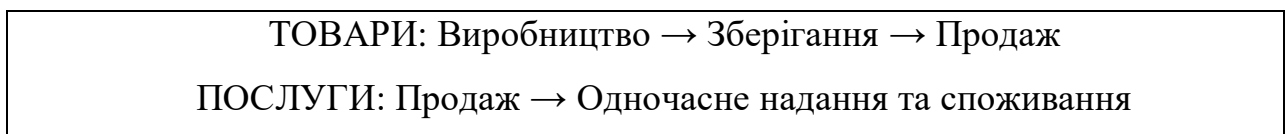


Рис.1.2 – Відмінність між товарами та послугами

Нерозривний зв'язок між виробництвом і споживанням визначає, що багато видів послуг нерозривно пов'язані з їх наданням. Таким чином, особисті послуги в готелі незамінні від службовців готелю, ресторани послуги – офіціанта, послуги з продажу квитків – касира.

Включення покупця в процес виробництва і споживання послуги означає, що продавець повинен піклуватися не тільки про те, що виробляти, а й про те, як виробляти. Таким чином, правильний підбір і навчання персоналу, що контактує з клієнтами, необхідні для забезпечення якості послуг і заохочення прихильності споживачів конкретної компанії. Крім того, споживач часто розглядає постачальника послуг як свого роду експерта, на чийх знаннях і професійних навичках він фокусується. Маючи це на увазі, майже завжди продавець послуг нібито стає її частиною.

На мінливість послуг істотний вплив мають дві групи факторів. Перша група безпосередньо пов'язана з підбором співробітників підприємства і організацією роботи з ними. Таким чином, мінливість послуг можна пояснити низьким рівнем кваліфікації працівників, слабкістю їх освіти і професійної підготовки, відсутністю зв'язку та інформації, відсутністю контролю за роботою співробітників.

Ще одним, а також джерелом мінливості послуг є сам споживач, його особистість. Крім того, це вимагає ретельного, всебічного і систематичного вивчення поведінки користувачів. В результаті сервісне підприємство може враховувати психологічні аспекти при управлінні поведінкою користувачів або при роботі з клієнтами [50].

Така мінливість робить маркетинг послуг ризикованим, оскільки клієнти, незадоволені послугою, можуть ігнорувати компанію, яка її пропонує, і створити для неї негативну репутацію. Подібно невідчутності мінливість, дозволяє отримати перевагу перед конкурентами. Споживачі вважають за краще звертатися до компаній, що надають найбільш надійні послуги, щоб знизити ризик зміни послуг [3].

Для зниження мінливості обслуговування розробляються стандарти

обслуговування.

Стандарт обслуговування – це набір обов’язкових правил обслуговування клієнтів, який гарантує певний рівень якості всіх операцій. Стандарти обслуговування дозволяють наблизити якість обслуговування до міжнародних стандартів.

Українські підприємці вже вивчили деякі основні правила обслуговування клієнтів, а саме:

- максимальна увага клієнтів;
- висока якість обслуговування;
- постійне підвищення знань і кваліфікації фахівців і всього персоналу;
- правильне і своєчасне використання форм і методів PR-системи для поліпшення результатів оперативної діяльності та суспільного визнання.

Характерною особливістю послуг є неможливість їх зберігання. Послуги не можуть бути збережені для продажу.

У той час як коливання попиту на товари можна врахувати, регулюючи їх запас, послуги не відрізняються такою ж гнучкістю щодо регулювання пропозиції з урахуванням попиту.

Нездатність зберігати послуги в робочому стані означає, що будуть вжиті спеціальні заходи для вирівнювання попиту і пропозиції. Це:

- організація диференційованих цін;
- як скористатися знижкою;
- впровадження системи попереднього замовлення;
- збільшення швидкості обслуговування;
- об’єднання функцій співробітників.

Розглянуті характеристики послуг (невизначеність, мінливість, неможливість зберігання, одночасна доступність виробництва і споживання) підвищують ризик придбання і ускладнюють оцінку. Дослідження сприйняття ризику в сфері послуг показало, що споживачі розуміють, що послуги за своєю суттю нестабільні, тому їх покупка більш небезпечна, ніж покупка товарів матеріального виду. Підприємство, яке надає послуги

повинне звернути увагу на ці ризики і розробити заходи щодо їх зниження. Це дозволяє не тільки постійно формувати клієнтів, а й залучати додаткових [50].

При проектуванні сервісних організацій не слід забувати про особливу рису послуг: неможливо створити резервну копію сервісу, запас. На відміну від виробництва, в період рецидиву спаду попиту необхідно, щоб підлеглі підрозділи, які в період кризи потребують накопичення запасів продукції для продажу, перебували в період максимальної потреби і підтримували відносно стабільну вартість, сприяючи виробництву аналогічних робіт і послуг.

Тому критерій пропускної здатності буде дуже важливий під час технічного обслуговування. З чого повинна складатися пропускна здатність? Надмірна потужність призводить до непотрібних витрат, а досить високі витрати призводять до втрати споживачів. У цій ситуації вам потрібно вдатися до маркетингових методів. Для цього вони використовують такі методи, як квитки на літак зі знижкою, спеціальні меню вихідного дня в ресторанах і т.д. У сфері послуг функції оперативного управління, маркетингові функції так складно відокремити.

Потужний математичний інструмент для аналізу багатьох поширених умов діяльності – моделі черг. Ця модель дозволяє більш точно відповісти на питання, наприклад, скільки співробітників має працювати в залі банку або скільки телефонних ліній має бути у такого торгового підприємства, як «замовлення – поштою». Моделі черг легко створюються за допомогою електронних таблиць.

Вибір цільового ринку та розробка пакету послуг входять до компетенції керівників вищої ланки. В результаті буде створена платформа для проектування системи обслуговування і прийняття безпосередніх операційних рішень стратегії і проектування системи надання послуг.

Існує безліч важливих факторів, які відрізняють процес проектування і розробки послуг від розробки продукту. По-перше, в цьому випадку процес і продукт повинні розроблятися одночасно, так як в секторі послуг процес – це

продукт. (Зверніть увагу, що більшість виробників використовують цю концепцію, щоб максимально щільно поєднувати дизайн продукту і технологічний процес).

По-друге, обладнання та програмне забезпечення, розроблені для підтримки проектування сфери послуг, можуть захищати патенти та авторські права, але немає традиційного правового захисту при виробництві товарів у процесі надання послуг.

По-третє, на відміну від пакета товарів, пакети послуг дозволяють точно визначити, маючи основний результат процесу розробки.

По-четверте, багато елементів пакету послуг часто в чому визначаються рівнем підготовки персоналу.

Це особливо актуально так званих професійних сервісних організацій, таким як юридичні компанії і лікарні. По-п'яте, багато сервісних компаній можуть радикально змінити пропозицію своїх послуг за один день. Таким ступенем гнучкості володіють традиційні сервісні організації, такі як перукарні, роздрібні магазини і ресторани.

Визначимо три основні методи надання послуг: метод поточної лінії (став популярним завдяки корпорації McDonald's); метод самообслуговування (використання торгових автоматів та автозаправних станцій самообслуговування, дуже відомий) і метод індивідуального підходу, який є популярним після застосування його в мережі універмагів Nordstrom і в готелях мережі Ritz-Carlton Hotel Company.

Так, метод потокової лінії вперше був використаний корпорацією McDonald's, втім він не обмежується описом етапів, необхідних для «складання» сендвіча Big Mac. Дослідник цього питання Теодор Левіт зазначає, процес швидкого ресторанного обслуговування розглядається відповідно до цього методу не як процес передачі послуги, а скоріше як виробничий процес. Цінність цієї філософії полягає в тому, що вона може вирішити безліч проблем, пов'язаних з концепцією обслуговування. Наприклад, послуга передбачає підпорядкування постачальникам послуг; у

сфері виробництва такого «забарвлення» немає, оскільки в центрі процесу знаходяться не люди, а предмети. Виробничі підприємства і ресторани в тому числі, як McDonald's визначають «орієнтація на ефективний результат, а не на обслуговування відвідувачів». Левіт зауважує, на додачу до значного досвіду підприємства в області маркетингу та фінансів McDonald's відрізняється тим, що займається контролем «виконання головної функції кожної торгової точки, що забезпечує швидке обслуговування з однорідним асортиментом готових страв високої якості в обстановці, явними і незмінними характеристиками якої є чистота, порядок, компетентність персоналу. В останній час стала вдало спланованою регулярна заміна людей на роботів з новою технологією. Це дозволяє компанії залучати і утримувати клієнтів, які не можуть собі дозволити зберігати клієнтуру у розмірах, яких не міг домогтися ніхто з попередників McDonald's у цьому бізнесі

Наприклад, в основній концепції Mcdonald's викладені основні особливості операцій, виконуваних паном Левітом:

- картопляні фритюрниці Mcdonald's дозволяють одночасно готувати оптимальний продукт;
- для того щоб отримати порцію картоплі, яка точно відповідає отриманому замовленню, використовується пристрій (в результаті чого персонал навіть не доторкається до продукції);
- складські приміщення призначені для зберігання вагових і упакованих продуктів в заздалегідь визначеному асортименті;
- чистота підтримується та контролюється, застосовується достатня кількість сміттєвих баків, всередині приміщення і зовні (великі роздрібні магазини оснащені моторизованими підмітальними машинами для паркування);
- гамбургер упакований в спеціальний кольоровий папір;
- в результаті уваги, що приділяється загальному плануванню і розміщенню приміщень, всі елементи органічно додаються в саму систему Mcdonald's, тобто в загальну технологію. У відвідувача немає вибору: він

змушений працювати на основі моделі, розробленої дизайнерами-проектувальниками.

Метод самообслуговування. Дослідники К.Х. Лавлок і Р.Ф. Янг вважають, що навпаки – це напрямок, в якому процес надання може здійснюватися іншим способом: за рахунок підвищення ролі клієнта [61]. Використання такого обладнання, як торгові автомати, мотелі, станції самообслуговування і кавомашини, все частіше зустрічається в багатьох сферах обслуговування клієнтів.

Варто відзначити, що багатьом клієнтам подобається метод самообслуговування, оскільки він дозволяє їм керувати процесом. Однак для деяких клієнтів ця філософія вимагає певних зусиль від організації обслуговування, щоб покладатися на свої переваги.

У зв'язку з цим С.Х. Лавлок і Р.Ф. Янг пропонують рекламодавцям ряд заходів, у тому числі підвищення довіри клієнтів і зниження цін, швидкість і зручність використання, а також дозволяють відстежувати хід процесу обслуговування.

По суті, такий підхід означає, що клієнт повинен бути готовий до виконання певних дій і мати можливість вирішити проблему навіть після обговорення [61]. Часто фірми виявляються більш ефективними для повного обслуговування шляхом самообслуговування в рамках одного сервісу.

Індивідуальним підходом можна визнати цікаві приклади двох різних типів підходу Їх які можна знайти при аналізі великих сервісних підприємств, таких як мережа магазинів Nordstrom Department Stores і мережа готелів Ritz-Carlton Hotel Company.

Магазини Nordstrom Department Stores застосовують вільний процес, що визначає налагодження тісного взаємозв'язку між окремим продавцем і конкретним покупцем. Відносно Ritz-Carlton, там процес обслуговування відбувається з використанням строго визначеного віртуального сценарію, і перевагою постояльців (клієнтів), що відслідковують хто не служить (обслуговування за вільними заявками).

Незалежно від того, який з описаних вище методів використовує сервісну систему, необхідно враховувати сім основних особливостей сервісу.

Сім особливостей правильно спроектованої системи обслуговування:

- кожен елемент системи обслуговування повинен відповідати цілям діяльності компанії. Наприклад, якщо метою є швидкість обслуговування, кожен етап процесу повинен бути розроблений для досягнення цієї мети;

- система повинна бути зручною для користувача. Це означає, що клієнт повинен легко взаємодіяти з системою, тобто система повинна мати чіткий фірмовий знак, який запам'ятовується, процес обслуговування повинен мати логічні кроки, а персонал повинен бути доступний і готовий відповісти на питання;

- система повинна бути життєздатною, тобто система повинна ефективно реагувати на зміну попиту і доступність ресурсів. Наприклад, в цьому випадку, комп'ютерна система повинна бути оснащена ефективним резервним копіюванням, щоб процес обслуговування міг тривати безперервно;

- система повинна бути спроектована таким чином, щоб забезпечити стабільну і послідовну ефективну роботу персоналу та інших елементів системи. Таким чином, завдання, покладені на співробітників, повинні бути виконані, а допоміжні технології повинні бути надійними і корисними.

- головний офіс, який безпосередньо взаємодіє з системою, повинен забезпечувати тісний зв'язок з іншими підрозділами сервісної компанії;

- система повинна дбати про матеріальні складові якості обслуговування, щоб клієнти могли візуально оцінити, наскільки добре обслуговує ця компанія. Багато компаній насправді працюють дуже ефективно, але вони не здатні «показати товар обличчям». Це особливо актуально, коли компанія вдосконалює процес і підвищує якість обслуговування. Висока якість і ефективність обслуговування не будуть повністю реалізовані до тих пір, поки клієнти не отримають конкретну інформацію про такі поліпшення;

– система повинна бути економічною. Це означає, що потрібно скоротити час і ресурси в процесі обслуговування. Хоча результати дуже задовільні, клієнти часто відмовляються від послуг сервісної компанії, якщо це здається їм неефективним.

Вперше поняття сервіс згадується в Українській радянській енциклопедії, де дається визначення: сервіс-обслуговування населення [55].

Стратегія обслуговування починається з вибору операційного центру, тобто визначення конкурентних переваг сервісної компанії на ринку. Ці переваги включають в себе: уважне і ввічливе ставлення до клієнтів; високу швидкість і простоту в експлуатації; вартість послуг; різноманітність послуг; якість матеріалів, використовуваних при обслуговуванні; унікальні навички; рівень обслуговування [41].

Аналіз комерційної діяльності є обов'язковою умовою споживчого ринку, це сфера комерційного підприємництва, де гроші обмінюються на товари (послуги), а товари – на гроші. Під цим слід розуміти процеси, пов'язані з придбанням і реалізацією товарів (послуг), задоволенням споживчого попиту, розвитком цільових ринків товарів, мінімізацією звернення і прибутку.

При закупівлі та постачання товарів вивчається ринок, визначаються господарські зв'язки із постачальниками, здійснюються комерційні угоди, які обмінюються на укладання контрактів і товарно-грошовий обмін. Бізнес-діяльність повинна мати ділові дії і рішення, засновані на певній зовнішній і ринковій ситуації.

Отже, визначено основні ознаки розвитку, відмінність між товарами та послугами, стандарти обслуговування, методи надання послуг.

З'ясовано, що головним завданням маркетингу послуг є надання допомоги споживачу оцінити послуги підприємстві. Визначено яким чином краще задовольнити потреби споживачів за допомогою маркетингу.

Доведено, що маркетингова програма буде успішно виконана, в разі, коли підприємство надасть потрібну послугу, запропонує її за правильною

ціною і зі швидким просуванням.

1.2 Підходи до розробки стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства

Стратегії розвитку бізнесу часто називають базовими або еталонними. Вони відображають чотири різних підходи до сталого і послідовного розвитку зі зміною стану одного або декількох елементів стратегії: 1) продукт; 2) ринок; 3) галузь; 4) стійке положення в середині галузі; 5) технологія.

Існують такі типи стратегії розвитку бізнесу.

1. Стратегії концентрованого зростання. Це може включати стратегії, пов'язані зі змінами продукту та/або ринку, і, безумовно, не зачіпають три інших елемента.

Якщо слідувати цим стратегіям, компанія прагне поліпшити свій продукт або створити новий, не змінюючи галузь. Що стосується ринку, компанія шукає способи поліпшити свої позиції на існуючому ринку або перейти на новий ринок.

Конкретні типи стратегій першої групи включають:

– стратегія посилення позиції на ринку, компанія працює над усіма можливостями для цього продукту, щоб отримати кращі позиції на цьому ринку;

– стратегія розвитку продукту, що передбачає вирішення проблеми, за рахунок виробництва нового продукту, який буде реалізований компанією на розвиненому ринку.

2. Стратегії інтегрованого зростання. Друга група еталонних стратегій включає стратегії малого бізнесу, пов'язані з додаванням нових структур. Ці стратегії є стратегіями інтегрованого зростання.

Компанія може здійснювати інтегроване зростання, купуючи нерухомість і розширюючись зсередини. При цьому в обох випадках

відбувається зміна правил компанії всередині галузі.

Існує два основних типи стратегій інтегрованого зростання:

– стратегія зворотної вертикальної інтеграції спрямована на зростання компанії за рахунок контролю постачальників. Компанія може створювати дочірні компанії, здійснювати поставки або купувати у компаній-постачальників;

– стратегія вертикальної інтеграції проявляється в зростанні компанії шляхом контролю або зміцнення структур між компанією і кінцевим споживачем, особливо систем розподілу і продажу. Цей вид інтеграції дуже ефективний, коли посередницькі послуги користуються великим попитом або коли компанія не знаходить якісних посередників.

3. Стратегії диверсифікованого зростання.

Основні стратегії диверсифікованого зростання:

– стратегія центрованої диверсифікації заснована на пошуку і використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів в існуючому бізнесі.

– стратегія горизонтальної диверсифікації передбачає пошук можливостей для зростання за допомогою нових продуктів, що вимагають нових технологій на сучасному ринку. При такій стратегії необхідно зосередитися на виробництві продуктів, які технологічно не залежать від здатності компанії використовувати доступні можливості, наприклад в області постачань.

– стратегія конгломеративної диверсифікації пов'язана з випуском фірмою нових продуктів, технологічно не пов'язаних.

4. Стратегії скорочення. Вона здійснюються після тривалого періоду зростання або в разі глибоких і кардинальних змін, коли компаніям необхідно перегрупувати зусилля і підвищити ефективність, такі як структурні перетворення в економіці.

Виділяється чотири типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу:

– стратегія ліквідації являє собою остаточний стан стратегії скорочення і буде реалізована, якщо компанія не зможе продовжувати функціонувати;

– «збору врожаю» передбачає відмову від довгострокового підходу до бізнесу на користь отримання максимального доходу в короткостроковій перспективі. Ця стратегія застосовується до безнадійного бізнесу, який не є ефективним, але приносить прибуток під час «збору врожаю»;

– стратегії скорочення полягає в тому, що фірма закриває або продає один зі своїх спеціальних підрозділів або бізнесу для досягнення довгострокових змін ведення бізнесу. Часто ці стратегії є диверсифікованими фірмами, коли одне виробництво не поєднується з іншими. Ця стратегія також застосовується для фінансування необхідних для розвитку перспективних або нових компаній у відповідній довгостроковій перспективі, яка відповідає цілям компанії. Існують інші терміни, необхідні для реалізації стратегії скорочення;

– стратегія скорочення витрат дуже близька до стратегії скорочення, оскільки основною ідеєю є пошук шляхів зниження витрат і прийняття відповідних заходів щодо зниження витрат.

Для успішної конкуренції в умовах ринкової економіки необхідно, щоб в центрі філософії підприємства був споживач. Іншими словами, всі бізнес-процеси, трудові та матеріальні ресурси повинні бути організовані таким чином, щоб пропонувати на ринку ті послуги, які бажають одержати споживачі, і намагатися робити це краще, ніж конкуренти.

Переваги маркетингової орієнтації підприємства:

– дає можливість підприємству існувати сьогодні і завтра;
 – дає можливість керівництву підприємства планувати розвиток та інвестиції на основі реальної оцінки сильних і слабких сторін підприємства [50].

При плануванні маркетингової стратегії прийнято виділяти чотири основні підходи:

– матриця можливостей Ансоффа для товарів/ринків І. Ансоффа [7];

- матриця Бостонської консультативної групи (БКГ);
- вплив ринкової стратегії на програму отримання прибутку (PIMS);
- загальні конкурентні стратегії М. Портера [44].

Для маркетингу послуги, як і товару, необхідна організаційна основа. Для маркетингу товарів організаційною основою є сама система управління товаром або маркою. Організаційною основою для фірм послуг є система управління послугами. Вона схожа з системою управління товарами, оскільки її очолюють менеджери з надання послуг, які розробляють стратегії маркетингу і відповідають за отримання прибутку і ефективність надання послуг.

Функціями менеджера з надання послуг є виявлення цільових сегментів, розробка стратегій: реклами, особистого продажу і ціноутворення.

Необхідно узгоджувати дії всередині підприємства з умовами зовнішнього середовища. Якщо все це розглядати окремо, не можна досягти намічених цілей. Це означає, що рішення необхідно приймати таким чином, щоб використовувати всі функції та інструменти маркетингу [50].

Розуміння і задоволення вимог споживачів є головної складової частиною підходу, орієнтованого на ринок (див. рис. 1.3).

Маючи уявлення про ринкові потреби, можна визначити ступінь задоволення потреб споживачів за допомогою комплексу маркетингу.

Якщо підприємство надає необхідні послуги за правильною ціною (тарифи, вартість), при необхідності і миттєвій рекламі, її маркетингова програма успішно реалізується.

Менеджери з надання послуг повинні розробляти стратегії надання послуг на основі плану маркетингу. Процес планування послуг такий самий, як і планування маркетингу товарів.

Як і при плануванні маркетингу товарів, необхідно виявити можливості маркетингу послуги, визначити цільовий сегмент ринку, позиціонувати послугу так, щоб вона задовольняла потреби цільового сегмента, розробити комплекс маркетингу і оцінити і проконтролювати

результати за послугою (все це входить в обов'язки менеджера).

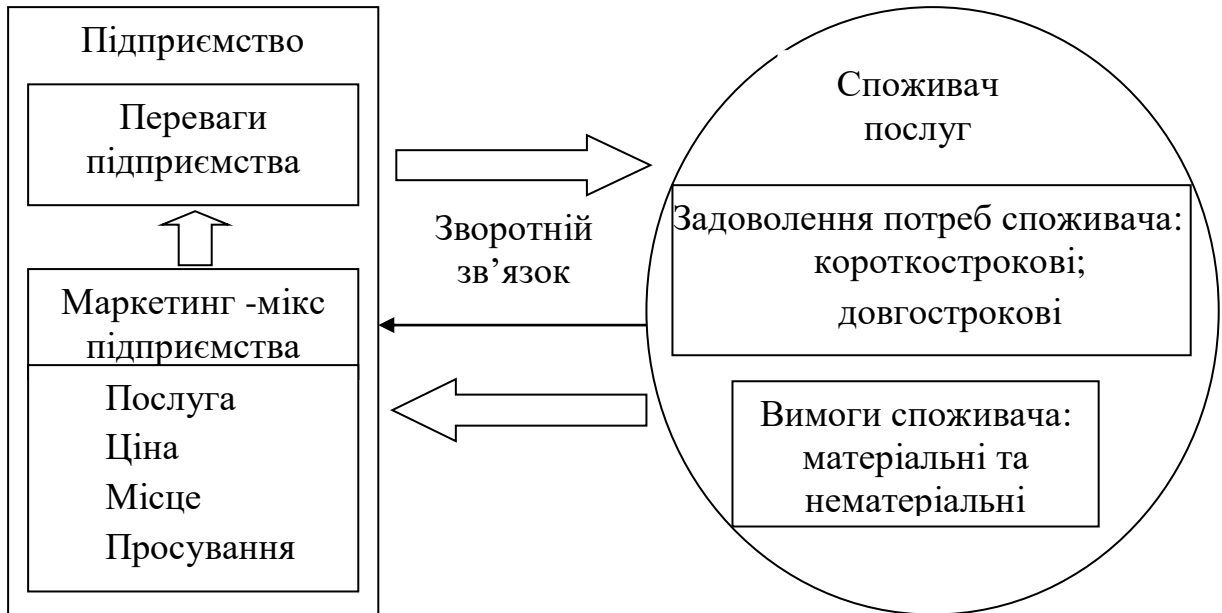


Рис.1.3 – Концепція маркетингової орієнтації підприємства ресторанного господарства

Розглянемо названі етапи на рисунку 1.4.



Рис.1.4 – Планування маркетингу послуг

– виявлення можливостей маркетингу послуги. При розробці стратегії

маркетингу послуги спочатку виявляють можливості для послуги. Це вимагає дослідження споживачів, конкурентів і більш широкого маркетингового середовища. У ряді випадків визначення можливості призводить до виявлення нової послуги. При розробці системи надання послуг необхідно брати до уваги ряд факторів:

- місцезнаходження підприємства з надання послуг в основному визначається місцем розташування користувачів, а не іншими факторами;
- потреби і бажання споживачів зазвичай випереджають з точки зору ефективності;
- календарне планування роботи в основному залежить від споживачів;
- важко визначити і виміряти якість послуг, що надаються;
- співробітники повинні мати можливість добре спілкуватися зі споживачами;
- виробничі потужності, як правило, розраховуються виходячи «пікового» попиту, а не з середнього споживчого попиту;
- виміряти ефективність роботи співробітників можливо, тому що низька ефективність може бути пов'язана не тільки з поганою роботою співробітників, але і з відсутністю споживчого попиту;
- великі підприємства в сфері послуг є нетиповими (винятки включають авіаційні компанії, банки);
- у сфері послуг інколи складно розділити маркетинг і виробництво.

Зазначені відмінні особливості послуг роблять управління операціями в сфері послуг більш важкою справою, ніж в промисловості. Забезпечення ефективності управління пов'язують з його специфікою і застосуванням маркетингу в даній сфері [29].

- визначення цільових ринків. Плануючи розробку нових або поживлення послуг, які вже надаються, слід визначити цільові ринки для цих послуг. Фірми, які надають послуги, відстали від фірм, що випускають товари, в області сегментації ринків. Коли попит на послуги перевищував пропозицію, фірми послуг не вважали за необхідне пропонувати послуги

певним сегментам. Коли ж вони це робили, то мали намір визначати сегменти досить вузько, дотримуючись стратегії концентрованої сегментації (одна група послуг призначалася для одного сегменту).

У міру загострення конкуренції в секторі послуг фірми стали усвідомлювати, що вони вже не можуть покладатися на стратегію вузької сегментації. Вони могли розраховувати на більш високі прибутки, пропонуючи різні послуги різним сегментам, тобто перейшовши від стратегії концентрованої до стратегії диференційованої сегментації [6].

Визначити ступінь відповідності послуг потребам ринку можна в такій послідовності як показано на рисунку 1.5 [51].

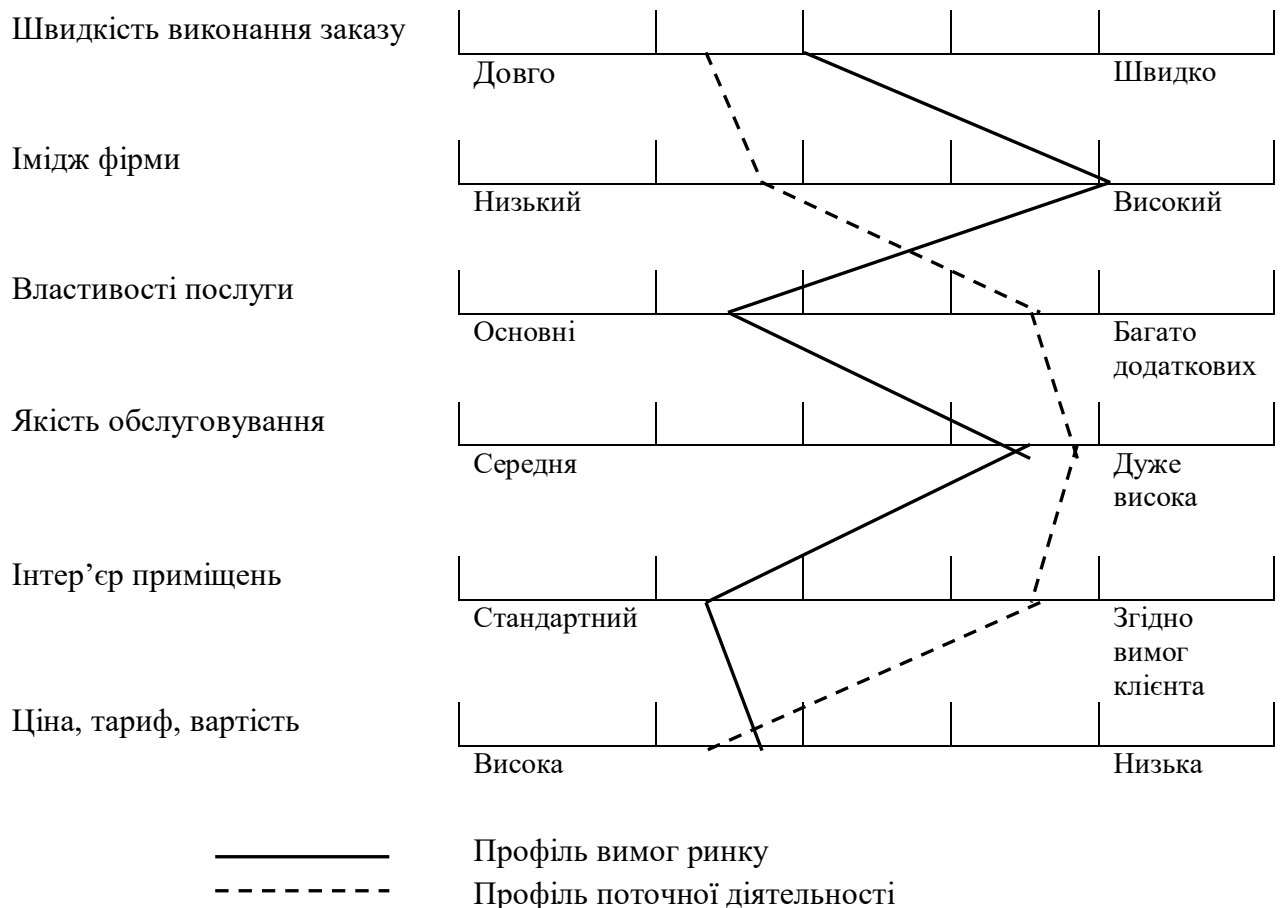


Рис.1.5 – Порівняння вимог ринку і поточної діяльності підприємства

Послугу позиціонувати складніше, ніж товар, так як продавець повинен пояснити клієнту її невлічимі гідності. Позиціонування торгової марки слід

використовувати для надання імпульсу маркетингової діяльності в цілому, оскільки воно дозволяє зробити акцент на тому, що цінують клієнти і що відрізняє дану торгівельну марку від її конкурентів.

Розробка комплексу маркетингу послуг. Менеджер з обслуговування повинен розробити маркетинговий пакет, який зосереджується на наданні послуг цільовому сегменту ринку, включаючи такі елементи, як ідентифікації марки, забезпечення реклами послуги для цільового сегмента ринку, особисті продажі та ціноутворення.

Ідентифікація товарного знаку. Послуги, як і товари, мають торгову марку. На відміну від товарів, діяльність не може бути визначена за фізичними характеристиками, що робить послугу більш матеріальною з точки зору споживача – для компанії важливо назвати назву і символ своїх послуг.

Реклама. Невловимий характер діяльності послуги ускладнює усвідомлення споживачами їх рекламних переваг. Один із способів вирішення цієї проблеми – максимально повний опис діяльності за допомогою інформаційної реклами.

Особисті продажі та збут. Так як більшість послуг виконується і споживається одночасно, і постачальниками, і ті хто їх надає, здійснюють продажі особисто. Таким чином, співробітники фірм послуг відіграють більш важливу роль, ніж співробітники компаній, що виробляють товари.

Комунікація між постачальником послуг і його споживачем, ймовірно, є найбільш вразливим елементом маркетингу. Одне з найскладніших завдань для менеджера з обслуговування – забезпечення того, щоб співробітники добре виконували свою роботу, були уважні до споживачів, домагалися їх довіри, зацікавленість в обслуговуванні клієнтів чи задоволені вони, і тим самим створювали відчуття професіоналізму співробітників компанії.

Формування ціни. Для споживача вартість товару вказується в ціні товару. Однак терміни, що використовуються для визначення вартості послуг, відрізняються: плата за навчання, фінансові операції, збори на

адвоката і т.д.

Вартість послуг може бути визначена шляхом визначення витрат, пов'язаних з послугами, і складання встановленого ліміту або методом розрахункового прибутку, при якому ціна повинна забезпечити приблизну віддачу від інвестицій. Для послуг, заснованих на людській праці, ці два методи важко використовувати, тому що вартість обслуговування людини складніше визначити, ніж витрати надання послуги машиною. В результаті багато фірм вдаються до послуг, які відповідають ціні, а ціна залежить від того, скільки споживач схильний платити.

Оцінка і контроль результатів по послугам. Ефективність послуг набагато складніше оцінити і контролювати, ніж ефективність товарів, оскільки послуги мінливі.

Однак немає простого рішення для підвищення здатності менеджера з надання послуг щодо оцінки і контролю послуги, є дві основні вимоги: мінімізувати мінливість результатів завдяки розумній мотивації постачальників; отримання зворотного зв'язку від клієнтів про задоволеність послугами [66].

Набір змінних чинників, які піддаються контролю маркетингу, сукупність яких використовується підприємством ресторанного господарства для свого розвитку і зміцнення позицій на ринку, утворюють комплекс маркетингу.

Інакше кажучи, в комплекс маркетингу входить все, що підприємство може зробити для здійснення впливу на попит своїх послуг, численні можливості якого можна об'єднати в чотири основні групи: товар, ціна, методи поширення і стимулювання.

Існують різні маркетингові стратегії з яких можна підібрати для себе найбільш придатну на кожній стадії життєвого циклу послуги відповідно до наведених в таблиці 1.1. сценаріями [51].

Маркетингова стратегія в зарубіжній літературі вважається однією з провідних функціональних стратегій розвитку бізнесу.

Таблиця 1.1 – Маркетингові стратегії підприємства на стадіях життєвого циклу

		Стадії життєвого циклу			
		Впровадження	Зріст	Зрілість	Занепад
Складові маркетинг-миксу	Послуга	Впровадити основну послугу	Запропонувати основний продукт, послуги, гарантії	Диверсифікації товарних знаків для послуг (брендів)	Поступове скорочення слабких послуг
	Ціна	Застосувати метод «витрати + прибуток» або взяти за основу існуючу ціну (тариф)	Ціна для завоювання ринка: можливо зниження ціни	Ціна повинна відповідати цінам кращих конкурентів	Зниження ціни
	Місто	Створити вибірково систему каналів розподілу	Створити інтенсивну систему каналів розподілу	Забезпечити більш інтенсивну реалізацію	Діяти вибірково, поступово закривати неприбуткові точки надання послуг
	Реклама	Зробити послугу відомою споживачам та посередникам	Зробити послугу відомою та цікавою для масового ринку	Підкреслити відмінність та переваги бренду	Зменшити рекламу до рівня необхідного для підтримки найшкідливіх прихильників послуг
	Стимулювання	Інтенсивно стимулювати реалізацію, щоб спонукати до пробного отримання услуги	Зменшити стимулювання, щоб скористатися більшим попитом споживачів	Збільшити стимулювання для заохочення переходу на іншу послугу	Звести стимулювання до мінімуму

Крім того, багато маркетологів часто визначають свою маркетингову

стратегію зі стратегічним планом розвитку компанії.

Важливість маркетингової стратегії полягає в інформуванні, стратегічній та оперативній зв'язках компанії із зовнішнім середовищем. В результаті пряма маркетингова діяльність тісно пов'язана з іншими підсистемами управління діяльністю підприємства [45].

Дослідимо декілька стратегій мотивації співробітників. Одна з них – пояснити співробітникам важливість послуг, що надаються фірмою. Інша стратегія – створення філій з обслуговування клієнтів, де менеджери прагнуть чітко визначити стандарти роботи, цілі співробітників і інструменти їх досягнення.

Як і товари, процес оцінки і контролю передбачає виключення невдалих або некерованих послуг [6].

З метою забезпечення високої якості обслуговування керівництво зразкової сервісної фірми створює свою стратегічну систему, підвищує якість обслуговування, високим стандартам обслуговування, впроваджує систему контролю обслуговування, систему реагування на скарги клієнтів, приділяє особливу увагу співробітникам.

1.3. Особливості маркетингової діяльності підприємства ресторанного господарства

Специфіка персоналу досліджених характеристик послуг і особливості їх сприйняття споживачами дозволяють виявити специфіку маркетингу в цій сфері.

Маркетингові послуги – це система безперервного узгодження послуг, які визначено попитом на ринку і які здатні запропонувати підприємству прибуток для себе і вигідно та ефективно працювати, ніж конкуренти [30].

Основним завданням маркетингу послуг є допомога споживачу оцінити підприємство та його послуги [50].

Характеристики послуг, що супроводжують товарні ринки: сегментація

ринку за територією, високий оборот капіталу на ринку праці, чутливість до змін ринку, локальний характер послуг, особливості організації послуг, висока диференціація послуг [30].

У сфері виробництва серійна продукція стандартизована і чекає покупця на полицях магазинів. Швидше за все, послуга здійснюється шляхом прямого контакту між покупцем і споживачем. Тому постачальник послуг повинен віддавати пріоритет ефективній взаємодії зі споживачем, щоб створити максимальну цінність при наданні послуг. Ефективна співпраця, в свою чергу, безпосередньо залежить від можливостей постачальників послуг, а також від технологій виробництва, пов'язаних з ним процесів.

Таким чином, успішні компанії сфери послуг орієнтуються як на своїх співробітників, так і на своїх клієнтів. Вони добре розуміють важливість ланцюжка обслуговування, яка пов'язує прибуток сервісної компанії з задоволеністю співробітників і клієнтів. Цей ланцюг складається з п'яти ланок:

- достатній прибуток від послуги та її розвитку;
- задоволені і чесні покупці;
- підвищення цінності діяльності;
- задоволеність співробітників і висока продуктивність;
- якість внутрішнього обслуговування.

Таким чином, досягнення високого рівня прибутку і зростання починається з турботи про клієнтів. Все це означає, що маркетинг послуг вимагає набагато більше, ніж традиційний маркетинг, заснований на чотирьох «Р».

Сфера послуг відстає від виробництва в практичному використанні маркетингу. До маркетингу починають звертатися в міру загострення конкуренції, зростання витрат, уповільнення або падіння зростання прибутку, погіршення якості послуг.

На рисунку 1.6 показано, що служба маркетингу відповідає на обов'язковий маркетинговий процес.

Внутрішній маркетинг означає створення сектора послуг, що необхідно приділяти увагу якості роботи персоналу. Повинно проводитися ефективно навчання і консультування співробітників, робота з клієнтами, а також забезпечення задоволення потреб всіх обслуговуючих співробітників і клієнтів в команді.

Якщо фірма планує надавати якісні послуги, кожен співробітник повинен бути направлений на вимоги споживача.

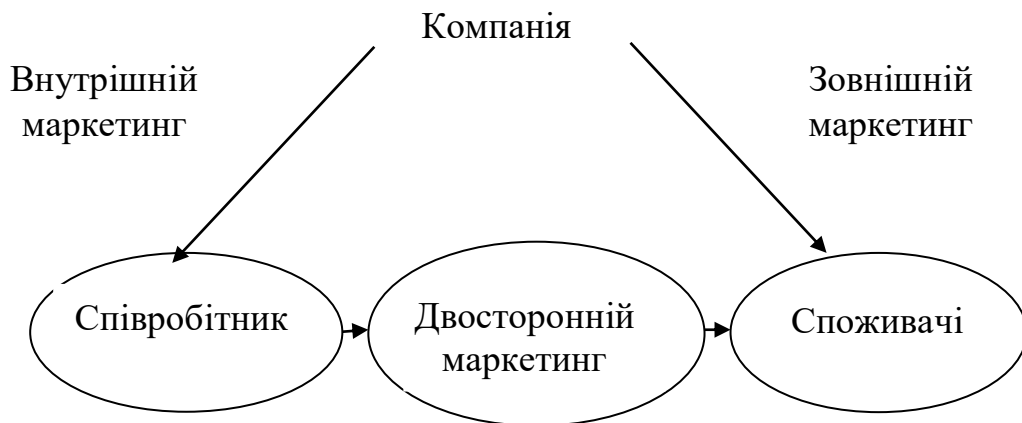


Рис.1.6 – Три типи маркетингу в галузі ресторанного господарства [25]

Недостатньо мати спеціальний відділ, який займається традиційним маркетингом, є й інша частина компанії. Маркетологи також повинні підтримувати всіх інших членів маркетингової організації. Фактично, внутрішній маркетинг повинен передувати зовнішньому. Не потрібно рекламувати дуже хорошу якість обслуговування, поки співробітники не зможуть його забезпечити.

Двосторонній маркетинг означає, що якість послуги багато в чому залежить від якості взаємодії покупця з продавцем в процесі придбання послуги. У товарному маркетингу якість придбаних товарів багато в чому не залежить від того, як купується даний товар. Однак у сервісному маркетингу якість обслуговування залежить як від постачальника послуг, так і від якості доставки. Ефективна взаємодія між постачальником і споживачем має велике значення для задовільної передачі послуг.

Якість обслуговування споживач визначає не тільки за технічними характеристиками, але і функціонально. Кожна взаємодія «моментом істини» поставщика, під час якого у споживача складається певне враження не тільки про окрему послугу, але і про організацію в цілому.

Таким чином, професіонали не повинні думати, що вони задовольняють клієнтів і надають технічно гарне обслуговування. Крім того, також необхідно поліпшити свої навички або функції двостороннього маркетингу.

Ефективна взаємодія продавця з покупцем може гарантувати задоволення споживача. У той же час, щоб підтримувати інтерес користувачів до довгострокових і контрольованих відносин з покупцями, постачальники послуг повинні розвивати навички маркетингових відносин.

Маркетинговий сервіс організації спрямований на задоволення бажання співробітників фірми працювати в команді і забезпечення споживачів.

Оскільки сьогодні конкуренція зростає, витрати зростають, продуктивність і якість погіршуються, необхідно приймати складні маркетингові рішення. Організації сфери послуг зіткнулися з трьома основними маркетинговими завданнями – вони хотіли домогтися конкурентної переваги, підвищити якість і ефективність послуг [29].

За допомогою маркетингу послуг надаються послуги, які доходять до користувачів цих послуг, при цьому створюються сприятливі умови для продажу послуг. Маркетинг послуг надає клієнту певні вигоди, визначає цільовий ринок і просування послуг на цей ринок. Головна мета маркетингу послуг полягає в наданні допомоги клієнту оцінити ті чи інші послуги і зробити правильні висновки для себе [30].

У деяких організаціях, залежно від того, які цілі вони переслідують і які стратегії вони реалізують, маркетинг є основним завданням, щоб переконатися, що вони успішні. Крім того, у своїй діяльності компанія повинна повністю зосередитися на потребах клієнта, і, дотримуючись

філософії управління як окремої функції управління в маркетингу, вони прагнуть надати клієнтам продукти, які вони хочуть будь-яким чином продати [30].

Основна мета ресторанного господарства – надати послуги населенню у вигляді соціально організованого харчування в обмін на грошові доходи. Ресторанне господарство характеризується загальною матеріально-технічною базою, торговельно-технологічними та організаційно-економічними структурами.

Ресторанне господарство характеризується поєднанням трьох функцій: виробництво готових страв; їх реалізація; і організація споживання. Виробнича діяльність є основною, і її витрати на оплату праці становлять 70 – 90% всіх витрат в галузі.

У процесі виробництва на ресторанных підприємствах створюються нові продукти. Окремі ресторанны продукти продаються з новими споживчими властивостями і доданою вартістю.

Оскільки економіка заснована на товарно-грошових відносинах, підприємства ресторанного господарства виконують функцію реалізації виробленої продукції та покупних товарів як вартостей.

Харчування здійснюється у вигляді споживання, тому основне завдання галузі – організація споживання. Адаптаційні функції підприємств відрізняються від інших галузей, зокрема торгівлі та харчової промисловості. Підприємствам харчової промисловості рекомендується виробляти харчові продукти, але зазвичай їх можна використовувати після додаткової технологічної обробки. Поєднання функцій ресторанного господарства відрізняється від роздрібно торгівлі. У торгових компаніях покупка і продаж товарів часто об'єднуються.

Всі об'єкти ресторанного господарства можна класифікувати за різними ознаками:

- формам власності;
- види об'єктів (їдальня, ресторан, кафе, кафе, буфет, бар, кулінарний

магазин, кухонний комбінат);

- спеціалізації (спеціалізовані підприємства);
- встановлення ціни і рівня обслуговування;
- організація комерційного і технологічного процесу (пряме обслуговування, централізоване виробництво і складні об'єкти);
- мобільність (стаціонарна, сезонна);
- завершення виробничого процесу (підприємства без кухні і кухні – доготовочні).

У ринкових умовах розвиваються підприємства ресторанного господарства різних форм власності, удосконалюється механізм конкуренції.

Основними завданнями громадського харчування є:

- збільшення загального обсягу товарообігу ресторанного господарства відповідно до зростання грошових доходів населення і збільшенням ресурсів продовольчих товарів;
- зростання обсягу випуску продукції власного виробництва, поліпшення її асортименту і підвищення якості;
- підвищення частки продукції власного виробництва в обсязі товарообігу ресторанного господарства;
- підвищення питомої ваги ресторанного господарства в постачанні населення продовольчими товарами;
- розвиток і вдосконалення матеріально-технічної бази галузі;
- широке впровадження прогресивних форм і методів обслуговування населення;
- вдосконалення планування і економічного стимулювання;
- підвищення економічної ефективності підприємств ресторанного господарства.

Цілями маркетингу в управлінні підприємствами сфери ресторанного господарства є всебічне вивчення ринку, попиту споживачів, смаків, орієнтація на них, адресність наданих послуг; активний вплив на існуючий попит, на формування потреб і купівельну перевагу; стимулювання попиту у

споживачів; сприяння розвитку попиту і регулювання попиту.

Конкурентоспроможність – відповідність якості наданих підприємством товарів і послуг запитам споживачів; переваги і недоліки підприємства в порівнянні з наявними потенційними конкурентами на ринку продуктів харчування і послуг; можливість вистояти в конкурентній боротьбі.

Якість наданих підприємством товарів і послуг виступає фактором підтримання конкурентоспроможності підприємства. Якість ресторанного господарства визначає конкурентоспроможність товарів і послуг. Воно включає якість продукції (у вузькому сенсі слова) і якість обслуговування.

Якість продукції ресторанного господарства являє собою сукупність споживчих властивостей, що обумовлюють її здатність задовольняти раціональні потреби людей у харчуванні.

З якістю продукції нерозривно пов'язане якість обслуговування, яка залежить від кваліфікації і культури обслуговуючого персоналу, обсягу і видів послуг, що надаються галуззю в процесі реалізації кулінарної продукції та організації її споживання.

Обидва ці поняття сприймаються споживачами у вигляді комплексного показника «якість ресторанного господарства», що виражає сукупну споживчу оцінку результатів господарювання як окремих підприємств, так і ресторанного господарства в цілому.

Якість продукції включає: смакові властивості їжі; різноманітність харчування; зовнішній вигляд страв.

Такі властивості їжі, як калорійність, консистенцію і т.і. споживач оцінює в єдиному показнику якості продукції «смакові властивості їжі». Різноманітність харчування – це також досить реально оцінюється споживачами показник, виходячи з асортименту страв, пропонованих на сніданок, обід, вечеря протягом дня або тижня. На думку вчених, їжа, споживана на підприємствах ресторанного господарства, повинна бути різноманітною настільки, щоб відвідувач, постійно відвідуючи підприємство

ресторанного господарства протягом двох тижнів, міг вибрати собі нове блюдо в меню. Таким чином, одне і те ж блюдо не повинно повторюватися частіше, ніж раз на два тижні. Це не означає, що в меню повинні постійно бути чотирнадцять перших, других, третіх, холодних страв. Просто меню повинно чергуватися. При цьому в ньому можуть бути постійно присутніми страви, що користуються стійким попитом споживачів.

Занадто широкий асортимент ускладнює роботу підприємства, обтяжливий для відвідувачів. Споживачів більше задовольняє обмежене меню, що містить невелику кількість добре підготовлених і красиво оформлених страв.

Чисто естетичне сприйняття продукції обумовлює як показник якості продукції зовнішній вигляд страв. Якість обслуговування споживач суб'єктивно оцінює на основі культури обслуговування; тривалості обслуговування; комфорту в торговому залі; зручності розташування підприємства і режиму роботи торгового залу [19].

В даний час рівень розвитку підприємств ресторанного господарства досить високий.

Неухильно зростає число нових підприємств, зростає їх товарообіг, відбуваються значні якісні зміни, впроваджуються нові технології виробництва і сервісу. Конкуренція серед підприємств ресторанного господарства зростає, отже, підвищується культура і якість обслуговування.

До основних показників підприємств ресторанного господарства належать (див. рис.1.7):

- загальний обсяг товарообігу підприємств ресторанного господарства (їдалень, кафе, кафетеріїв, ресторанів, барів і тощо).
- оборот від реалізації продукції власного виробництва.

До власного виробництва належать готові вироби та напівфабрикати.

Виробляються вони в виробничих цехах або на кухні, або в підсобних підприємства шляхом теплової холодної обробки сировини: безпосередньо населенню, роздрібним торговельним підприємствам, іншим підприємствам

ресторанного харчування або для подальшої продажу населенню.

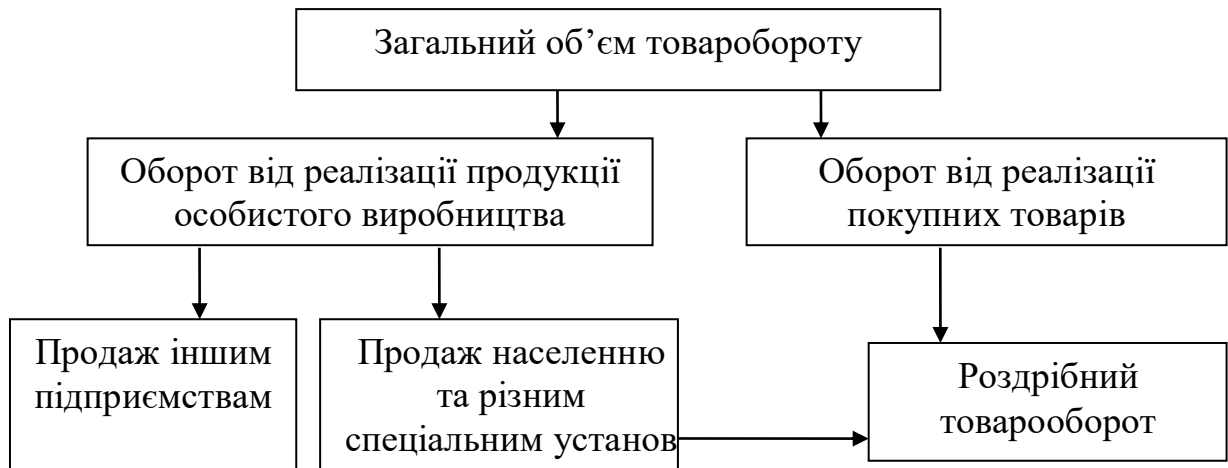


Рис.1.7 – Класифікація товарообороту підприємства ресторанного господарства

Продукція, яка виробляється власним виробництвом ділиться на підгрупи, які наведено на таблиці 1.2:

- продукція до обіду (перші, другі страви);
- інша продукція (кулінарія, кондитерські вироби, гарячі напої).

Товарообіг від роздрібного продажу придбаних товарів. До придбаних товарів відносяться товари, придбані у ресторанному господарстві «на стороні», що реалізуються населенню без переробки.

– роздрібний товарооборот – продаж продуктів харчування та товарів населенню за кошти, а також напівфабрикатів банківським установам, медичним та профілактичним закладам, закладів охорони здоров'я, закладам соціального захисту.

Роздрібний товарооборот як і загальний оборот, ділиться на продаж продукції власного виробництва та продаж куплених товарів;

– оптова торгівля (опт) – доставка продукції в ресторанне господарство або підприємство роздрібною торгівлі.

Таблиця 1.2 – Структура товарообігу підприємства ресторанного господарства

Вид товарообороту	Продукція, товару
1. Оборот від реалізації продукції власного виробництва	а) обідня продукція: – перші страви; – другі страви; – треті страви; – закуски; б) інша продукція власного виробництва: – напівфабрикати; – кулінарні вироби; – кондитерські вироби; – гарячі напої.
2. Роздрібна торгівля товарами	– хліб і випічка (крім обіду і сендвічів); – сосиски для продажу на вагу; – яечний сир; – фрукти, ягоди, виноград, дині, цитрусові; – консолі для продажу з коробками; – кондитерські вироби; – промислове морозиво; – алкогольна продукція та пиво; безалкогольні напої; тютюнові вироби; – напівфабрикати, вироблені на інших підприємствах і реалізовані споживачам у вигляді сировини, без переробки; – - кулінарні вироби; – - інші продукти.

– фактичний обсяг товарообігу визначає кількість товарів (продукції), реалізованих за порівнянними цінами;

– структура товарообігу – склад групи товарів (продуктів), що реалізуються в Україні на підставі затвердженої форми статистичної звітності або спеціально розробленого переліку (номенклатури) підприємств;

– валовий дохід компанії;

– націнки ресторанного господарства;

– додаткова надбавка, продаж придбаних товарів за покупною ціною;

– торгова знижка від покупної ціни придбаного товару.

Перевагою ресторанної економіки є покриття витрат, пов'язаних з організацією виробництва і споживання. Розмір пільг диференційований:

- по націнкам, відповідного класу обслуговування;
- для продуктів харчування (ароматизатори, порційні продукти, алкогольні напої).

Загальний рівень доходу – це частка вартості послуг ресторанного підприємства компанії у вартості реалізованої продукції і товарів. Цей показник визначається за формулою:

$$Y = \frac{ВД}{T} \times 100, \quad (1.1)$$

де $ВД$ – обсяг валового доходу підприємства ресторанного господарства; T – товарообіг підприємства [50].

Таким чином, розглядаються аспекти маркетингової діяльності підприємства ресторанного господарства: специфіка маркетингу у сфері послуг, особливості розробки маркетингової стратегії підприємства ресторанного господарства, особливості маркетингової діяльності ресторанного бізнесу.

Визначено основні ознаки розвитку, відмінності між товарами та послугами, стандарти та методи надання послуг.

Основне завдання маркетингу послуг – допомогти споживачу оцінити підприємство та його послуги. Визначено, що це краще зробити за допомогою маркетингу.

Доведено, що маркетингова програма успішно реалізується, якщо підприємство надасть необхідну послугу за правильною ціною і зі швидким темпом. Основна мета ресторанного господарства – надання послуг населенню у вигляді соціально організованої дієти в обмін на грошові доходи.

Досліджено функції, що належать до ресторанного господарства: виробництво готових страв, їх реалізація, організація споживання. В

управлінні ресторанними підприємствами було визначено маркетингові цілі: всебічне вивчення ринку, попиту, смаків, їх орієнтації, спрямованості наданих послуг; активний вплив на існуючий попит, формування потреб і переваг клієнтів; стимулювання попиту з боку споживачів; розвиток і регулювання попиту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «PEOPLE»

2.1 Аналіз діяльності підприємства ресторанного господарства

Підприємство «People», є підприємством ресторанного господарства на 60 посадочних місць, розташованим на бул. Шевченка, м. Запоріжжя, Запорізька область, Україна, 69061. Тип підприємства – кафе. Кафе – заклад ресторанного господарства з якісною піцою, стейками та салатами, асортиментом страв, вино-горілчаних напоїв, тютюнових, будочних, кондитерських виробів і закупівельних товарів. Затишна атмосфера приємного інтер'єру та низькі ціни позитивно впливають на кількість відвідувачів. Є літній майданчик.

Ресторанне господарство виконує функції, властиві, по-перше, харчової промисловості (виробництво продукції); по-друге, притаманні торгівлі (продаж продукції і надання різних додаткових послуг). Однак на відміну від харчової промисловості, продукція, яка випускається на найсучаснішому обладнанні-кається підприємствами громадського харчування, як звичайно придатна до миттєвому вживанню.

Загальна економічна криза в державі, зменшення реальних обсягів роздрібного товарообігу, регресивні зміни в його структурі, зменшення чисельності населення призвели до зниження прибутковості торгівлі споживчими товарами в 1990 – 2000 роках. Багато торгових підприємств стали збитковими і змушені були закритися і подібна картина спостерігається не тільки в Запоріжжі (таблиця 2.1 за період з 2015 – 2020 рр.), але і в інших областях. Хоча за останній рік на території м. Запоріжжя з'явилися такі великі супермаркети як Vagus, Сільпо, Ашан, Економ +, АТБ, Велика кишеня, Траш, і деякі з них не просто супермаркети, а мережа супермаркетів.

Проаналізуємо основні тенденції, характерні для сучасного ринку продовольчих товарів в місті Запоріжжя. Дані про те, що собою представляє

мережу роздрібної торгівлі міста, містяться в таблиці 2.2 [13].

Таблиця 2.1 – Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства міста за період з 2015 – 2020 рр. [20]

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Роздрібна торгівля (кількість об'єктів) у т.ч.:	1579	1511	1364	1370	1288	1257
Магазини, кількість	1030	1002	958	937	932	914
Торгівельний майданчик, м ²	142070	143050	132460	134973	141643	154552
Кіоски та палатки, одиниці	549	509	406	433	356	343
Ресторанне господарство	717	716	688	693	601	603

Загальний річний обсяг товарообігу кафе «People» становить близько 1864500 грн., в т.ч. оборот від реалізації продукції власного виробництва 1398375 грн., оборот від роздрібного продажу покупних товарів 466125 грн.

Таблиця 2.2 – Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства міста Запоріжжя (2021 р.) [17]

	Кількість об'єктів, які належать:	
	Фізичним особам-підприємцям	Юридичним особам
Кути, прилавки	7165	55
Кіоски роздрібної мережі	4580	343
Магазини усього	1233	914
Закусочні, кафе, буфети	388	349
Бари	37	27
Їдальні	3	203
Ресторани	3	22

Застосовувана форма в кафе «People» – обслуговування з

безпосереднім розрахунком (забезпечує одночасність вибору страв, їх отримання і оплати вартості).

Організаційна структура управління представлена на рисунку 2.1.

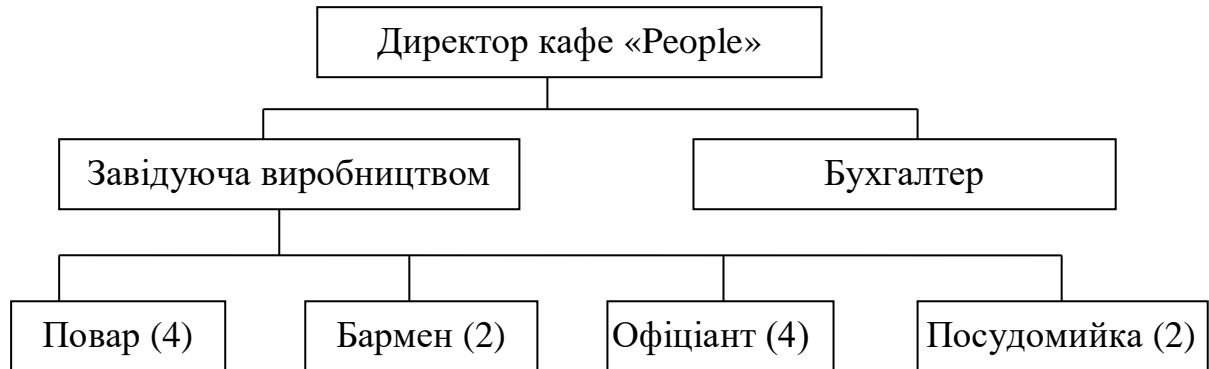


Рис. 2.1 – Організаційна структура управління кафе «People»

Керівництвом підприємства в цілому займається директор підприємства. Також в штаті підприємства є: завідувача виробництвом, бухгалтер, 4 кухаря, 2 бармена, 4 офіціанти, 2 посудомийки (оскільки останні працюють за графіком). Директор організовує всю роботу підприємства і несе відповідальність за його стан і діяльність. Він вживає заходів щодо своєчасного постачання підприємств продовольчими товарами і засобами матеріально-технічного постачання. А також встановлює для кожної матеріально відповідальної особи ліміт товарних залишків; керує впровадженням прогресивних форм обслуговування; забезпечує дотримання працівниками правил торгівлі; техніки безпеки; санітарних вимог; щодня до початку роботи оформляє контрольну стрічку і після закінчення торгівлі знімає показання лічильників контрольно-касових апаратів, звіряючи їх з сумою, зданої касиром виручки. В обов'язки директора входить і розгляд скарг та пропозицій, вжиття заходів щодо усунення зазначених недоліків; забезпечити підвищення кваліфікації працівників підприємства ресторанного господарства.

Найважливіше значення в забезпеченні високої якості готової

продукції мають продукти, які використовуються для її приготування. Завідуючий виробництвом організує регулярний контроль якості сировини, що надходить на підприємство, відповідність його вимогам стандартів, не допускаючи використання для приготування страв і виробів з недоброякісних продуктів. Завідувач виробництвом займається закупівлею необхідних для приготування страв продуктів, а також плануванням асортиментного набору страв (меню).

Для розташування ФОП в умовах конкуренції велике значення мають такі фактори: чисельність населення, розташування виробничих підприємств, адміністративних, соціально-культурних і навчальних закладів, наявність підприємств роздрібних мереж, купівельна спроможність населення і попит на продукцію ресторанного господарства, прийняті норми розміщення мережі ФОП.

Кафе має два зали: один для тих, хто курить, другий зал – для некурців. Між залами є скляні двері, тому призначення кожного залу відповідає вимогам. Є столики з диванами та високі столики з барними стільцями. Інтер'єр привабливий. Стіни салатно-болотного кольору зі вставками з кірпичною кладкою. У деяких місцях між диванами є огорожа із арматури із захистом дерева.

Навколишнє середовище сервісу. Поняття навколишнього середовища включає такі чинники, як рівень шуму, музика, освітлення, температура і запах, які можуть впливати на роботу і моральний стан працюючих, а також сприйняття сервісу клієнтами. Незважаючи на те, що багато хто з цих характеристик спочатку залежать від дизайну приміщень (наприклад, від розміщення освітлювальних приладів, витяжні вентилятори та обробки звуковбирними плитами), розташування приміщень всередині будівлі також може вплинути.

У кафе «People» працює висококваліфікований персонал, що забезпечує якість обслуговування: завідуюча виробництвом – забезпечує різноманітність в меню, кухарі – необхідна якість продукції кафе, бармени –

культуру і швидке обслуговування відвідувачів, всі разом створюють зручність перебування у закладі та комфорт.

Кафе «People» має достатньо вигідне місце розташування – в центрі міста Запоріжжя, на бульварі Шевченко, що дозволяє створити відповідні умови для відвідувачів.

Менеджмент кафе дотримується принципів:

Необхідно вибрати надійного постачальника, який гарантував би поставки продуктів. Слід також диференціювати постачальників за видами пропонованих продуктів.

Після вибору постачальника директор кафе «People» домовляється з ним про терміни поставок продуктів, укладаючи договір поставок. Це дозволяє встановити періодичність поставок і терміни подачі заявок на нову поставку. У всіх випадках в коморах кафе повинен бути певний запас матеріалів. Визначення термінів поставок матеріалів тісно пов'язане з питанням планування обсягів поставок. Необхідно підтримувати певний рівень матеріальних запасів, щоб забезпечувати безперервне забезпечення споживачів.

Внутрішні можливості кафе пов'язані із закупівельними можливостями підприємства, які визначаються також фінансовими можливостями на закупівлю і зберігання матеріалів.

Кафе працює на протязі багатьох років, має налагоджені зв'язки і добру ділову репутацію серед постійних клієнтів, постійних постачальників якісних продуктів для приготування страв власного виробництва. Закупівельні можливості кафе також на високому рівні, тому що протягом багатьох років діяльність кафе «People» приносила стабільний дохід.

Дослідження асортименту послуг кафе «People».

Як показують спостереження, попит на асортиментний набір кафе «People» залежить від пори року: взимку і в холодну пору року більше користуються попитом гарячі страви, влітку – прохолодні напої, холодні закуски, десерти тощо. Але в цілому, структура споживання переваг в

загальному товарообігу кафе виглядає так (див. рис.2.2):

Основні підйоми товарообігу підприємства збігаються зі святами:

- а) Валентинів день (14 лютого);
- б) Тетянин день;
- в) 8 Березня;
- г) Новорічні свята.

На формування асортименту впливає імідж кафе. Якщо кафе має повний асортимент страв, це позитивно впливає на свідомість клієнта, який буде користуватися його послугами. Асортимент кафе також здатний активно впливати на рівень доходу. Широкий асортимент, може задовольнити найнесподіваніші запити клієнтів, однак невиправдане розширення асортименту може привести до зниження зацікавленості клієнтів новими стравами в кафе, зниження оборотності коштів, а то і зовсім до «заморожування» грошей.

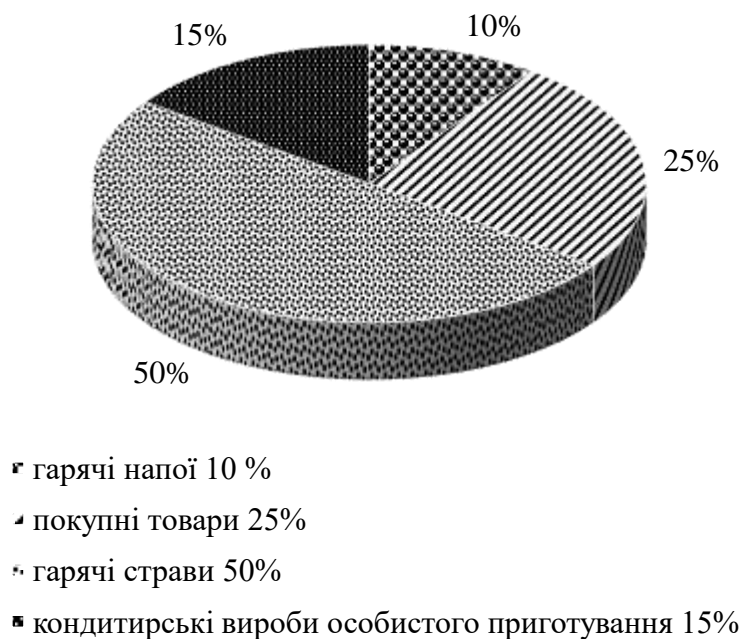


Рис. 2.2 – Структура товарообороту кафе «People»

Новим аспектом для підприємства ресторанного господарства є прагнення частини населення до отримання «здорового харчування» і формування раціону з урахуванням стану власного здоров'я. Цей аспект, а

також в цілому розвиток науки про харчування людини вимагає від персоналу підприємств ресторанного господарства впровадження нових технологій і які раніше не використовувався сировини.

В основі формування цін кафе «People» лежить витратне ціноутворення плюс торгова націнка. Тут цінова конкуренція виражена слабо, а основна конкурентна боротьба йде за наступними показниками: асортиментний набір, якість продукції та якість сервісу.

Оскільки попит залежить від пори року, а кафе робить акцент на доступну ціну при позиціонуванні послуг підприємства, то ціни також залежать від пори року. Але, загалом, в основу формування цін в меню належить витратне ціноутворення:

- на штучні продукти (куплені продукти) – торгова націнка;
- на продукцію власного виробництва – за допомогою калькуляційних карток плюс торгова націнка.

Якщо проаналізувати в яких випадках споживачі відвідують кафе (див. рис. 2.3) з огляду на розташування, біля БК «Дніпроспецсталь», спостереження показують, що:

- з сім'єю – 35%;
- пари – 30%;
- наодинці – 6%;
- бізнес – 10%;
- з друзями 19%.

В який з сезонів споживачі найбільше відвідують кафе «PEOPLE» досліджено на рисунку 2.5:

- березень – травень – 60%
- липень – серпень – 10%
- вересень – листопад – 20%
- грудень – лютий – 10%.

Демографічна, технологічна, політико-правова, соціально-культурна ситуація в Україні в цілому задовільна.

І в загальному сприяє підвищенню конкурентоспроможності кафе «People», забезпечення його кваліфікованим персоналом.

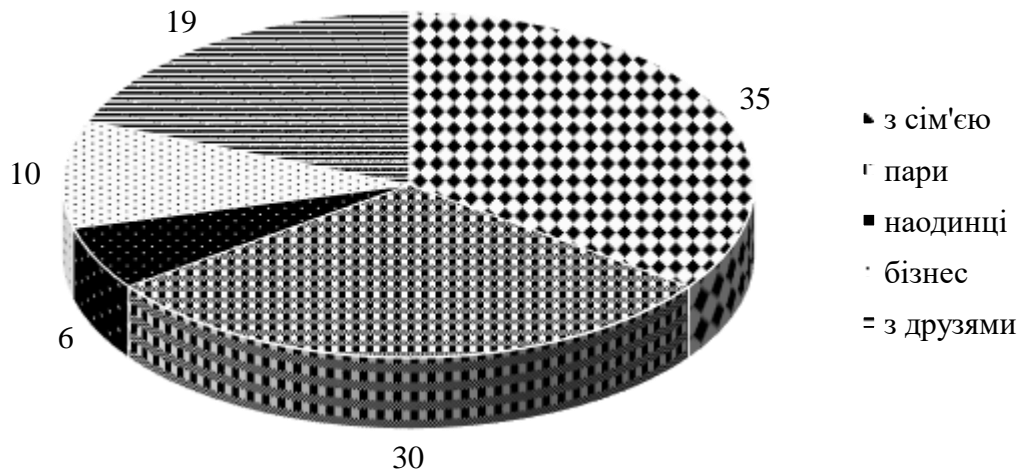


Рис. 2.3 – Структура питомої ваги сегментів відвідувачів кафе «People»

Кафе «People» позиціонує свої послуги в сфері ресторанного господарювання: сервіс, чистота і доступна ціна.

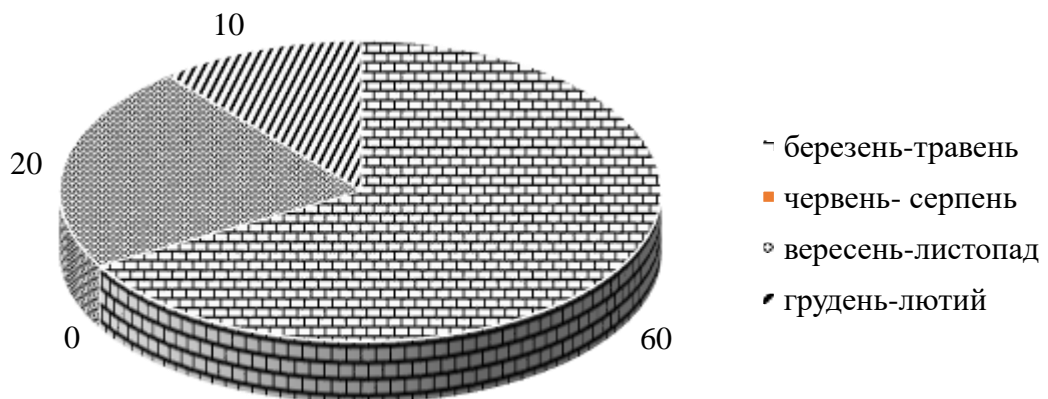


Рис. 2.4 – Структура сезонного відвідування відвідувачів кафе «People»

Реклама підприємством кафе «People» практично не застосовується. Слід зазначити, що це є слабкою стороною маркетингової діяльності, оскільки позбавляє можливості отримання ще більшого прибутку шляхом задоволення потреб ще більшої кількості споживачів.

Реклама кафе не повинна бути «космічною» і демонструвати щось неймовірне. Є щоденні потреби конкретних людей, які задовольняють в кафе «People».

Необхідно донести до людей про те, що ці потреби підприємство задовольнить краще, ніж хтось інший.

2.2. Аналіз конкурентного середовища підприємства ресторанного господарства

В даний час рівень розвитку підприємств ресторанного господарства досить високий. Неухильно зростає число нових підприємств, зростає їх товарообіг, відбуваються значні якісні зміни, впроваджуються нові технології виробництва і сервісу.

Модель «п'яти сил» Портера допоможе розглянути конкурентне середовище підприємства. Слід врахувати, що дана модель стосується не стільки підприємства, скільки всієї галузі або ринкового сегменту, в якому працює підприємство. Аналіз «п'яти сил» допоможе зрозуміти структуру, ключові тенденції або сили, які вплинуть на прибутковість галузі або ринкового сегменту і, таким чином, надасть можливість визначити, які можливості принесуть найбільше прибутку [50].

Аналіз конкурентного середовища в галузі ресторанного господарства на ринку міста Запоріжжя схематично зображено на додатку А.

Загроза проникнення на ринок потенційно нових конкурентів – середня. Її ймовірність визначається висотою існуючих бар'єрів і рівнем зусиль, необхідних для їх подолання. Для галузі ресторанного господарства характерні: неможливість економії за допомогою ефекту масштабу, потреби

в капіталі для проникнення на ринок – середні, доступ до каналів розповсюдження – важливий фактор від якого залежить інтенсивність попиту, ефект зростання продуктивності неможливий, рівень прибутку – середній. Високий прибуток діє як магніт, залучаючи нових конкурентів з інших галузей і спонукаючи їх мобілізувати ресурси для подолання вхідних бар'єрів. Прибутковість підприємств ресторанного господарства визначається наступними факторами: місце розташування, асортимент, культура обслуговування, якість продукції, інтер'єр. У ресторанному харчуванні прибуток не грає ролі магніту.

Товари-замінники – вплив незначний. Конкуренція з боку товарів-замінників залежить від їх наявності та доступності, конкурентоспроможності за якістю і характеристикам готовності споживачів перейти на товари-замінники. Доступність товарів-замінників за конкурентними цінами створює конкурентний тиск, встановлюючи межу цін в галузі, перевищення якої загрожує переходом споживачів на товари-замінники і падінням обсягів продажів.

Товари-замінники становлять значну загрозу, якщо їх кількість достатня, ціни доступні, споживчі властивості задовільні, а перехід не пов'язаний для споживачів з надмірними витратами.

Лоткова торгівля, незареєстрована як об'єкт підприємницької діяльності (в т.ч. продаж кондитерських виробів бабусями) є свого роду товаром-замінником, але має незначний вплив. Постачальники сировини і ресурсів – вплив незначний.

Конкурентний тиск з боку постачальників залежить від двох чинників: по-перше, здатності постачальників тиснути на споживача в сенсі зміни умов і термінів поставок в бажану для себе сторону; по-друге, рівня взаємодії постачальників і споживачів в галузі.

У ресторанному господарстві вплив постачальників сировини – не суттєвий, тому що закупівля ресурсів здійснюється не безпосередньо у виробника, а в основному через досить численних оптових посередників.

Більш істотний вплив надають постачальники електроенергії, орендодавець (тому що від них залежить – продовжать або не продовжать оренду на займане кафе приміщення).

Споживачі – вплив істотний. У структурі товарного попиту на продовольчому ринку Запоріжжя поступово збільшується частина товарів національних виробників і зменшується частка імпортних. Все більша частина споживачів віддає перевагу купівлі вітчизняних продуктів харчування, оцінюючи позитивно їх якість, екологічну безпеку, відносно низькі ціни і відповідність ціни якості реалізованих товарів.

Ресторанне господарство має справу безпосередньо з кінцевим споживачем.

Ступінь впливу споживачів – високий т.ч.: витрати споживача на перехід від одного підприємства ресторанного господарства до іншого незначні і товари (послуги) конкуруючих постачальників в загальному і цілому мало відрізняються один від одного; крім того, споживачі можуть самостійно вибирати місце і час покупки; вагомим фактором є також рівень життя і чисельність населення, що впливає на рівень споживання і структуру роздрібного товарообороту підприємств ресторанного господарства.

Конкуренція між продавцями всередині галузі – помірна:

– конкуренція посилюється зі збільшенням числа підприємств ресторанного господарства, які конкурують між собою, у міру того, як вирівнюються їх розміри і обсяги виробництва – в Запорізькій області не спостерігається тенденція до збільшення числа підприємств ресторанного господарства, які конкурують;

– конкуренція сильна, коли попит на продукцію зростає повільно – на ринку ресторанного господарства попит зростає помірно;

– витрати споживача від переходу зі споживання їжі в одному кафе на харчування в іншому не значні, що посилює конкуренцію;

– бар'єри виходу з ринку низькі (витрати на те, щоб покинути ринок не дуже високі), тому цей фактор не посилює конкуренцію в галузі.

В ринкових умовах отримує розвиток підприємство ресторанного господарства різних форм власності, вдосконалюється механізм конкуренції.

В умови конкурентного ринку одним з ключових факторів успіху підприємства ресторанного господарства стає реалізація маркетингових принципів, що дозволяють підприємству максимально наблизитися до своїх споживачів.

Попит на продукцію харчопрому найменш еластичний за доходами: незважаючи на можливе падіння реальних доходів населення у 2020 році, українці, за прогнозами аналітиків, будуть купувати продукти харчування в колишніх або навіть більших обсягах.

Вплив посилення основних рушійних сил на прибутковість компаній галузі – істотний вплив найближчим часом надасть склалася економічна ситуації в Україні в умовах фінансової кризи, тому що споживання продуктів харчування не знизиться, але споживачі почнуть економити на відвідуванні кафе, барів, ресторанів.

Якщо зрозуміти конкурентну динаміку галузі, можна вказати на те, які кроки робити, що саме потрібно міняти, як використовувати ті чи інші можливості. Підприємство ресторанного господарства може або пристосуватися до умов, що змінюються, або протидіяти їм, намагаючись змінити конкурентне середовище. Захистити себе від конкуренції інших підприємств ресторанного господарства або гідно співіснувати з ними, підприємство може, розробивши свою унікальну технологію планування матеріальних ресурсів, виробництва і збуту. Пошук технології полягає у виборі більш доступної, дешевої і якісної сировини. Технологію взагалі можна трактувати як метод вирішення завдань підприємства, спосіб ведення підприємницької діяльності. На підприємствах ресторанного господарства основною виробничою ланкою є кухня підприємства ресторанного господарства. Від того, яку технологію в приготуванні їжі використовують кухарі, на скільки кухня даного підприємства відрізняється за смаковими якостями з кращої сторони від конкурентів, які терміни з приготування

одного і того ж технологічно складного виду страв в даній організації і у її основних конкурентів, залежить, скільки з потенційних клієнтів віддадуть перевагу саме цьому підприємству, а не її конкурентам.

2.3 Аналіз впливу макросередовища на діяльність підприємства ресторанного господарства

Істотний вплив на зростання і розвиток підприємства ресторанного господарства надають фактори макроекономічного середовища. Тому для задоволення потреб споживачів власникам ресторанів необхідно постійно вивчати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства ресторанного господарства.

Важливим питанням при оцінці факторів впливу на зовнішнє середовище підприємства ресторанного господарства є дослідження їх класифікації.

Відповідно до класичної теорії розподілу середовища, що впливає на розвиток діяльності підприємства ресторанного господарства, зовнішні фактори діляться на дві групи: мікроекономічні (робоче середовище, середовище прямого впливу або середовище непрямого впливу) і макроекономічні (загальне середовище, бізнес-середовище або середовище непрямого впливу) (див. табл. 2.3).

При аналізі макрооточення більшість фахівців із стратегічного управління рекомендують досліджувати такі фактори впливу: політичні, соціокультурні, економічні, технологічні та міжнародного оточення.

Політична компонента макро-середовища вивчається у першу чергу для того, щоб мати уявлення про наміри органів державної влади щодо розвитку суспільства та засоби, за допомогою яких держава передбачає реалізовувати свою політику.

Політико-економічні рішення мають загальний характер та стосуються розвитку економіки в цілому. Впливають вони й на діяльність підприємств ресторанного господарства. Досить часто закони, які на початковому етапі їх

впровадження не стосувалися туризму, врешті-решт починають впливати більше, ніж закони, розроблені безпосередньо для цієї сфери.

Таблиця 2.3 – Фактори впливу зовнішнього середовища на розвиток діяльності підприємства ресторанного господарства

Фактори впливу мікросередовища на діяльність підприємства ресторанного господарства	Фактори впливу макросередовища на діяльність підприємства ресторанного господарства
– стан ресторанного господарства, його інфраструктури та матеріально-технічної бази;	– стан економіки (рівень інфляції, ВВП);
– споживачі ресторанних послуг (демографічні характеристики, потреби, рівень доходів, купівельна спроможність);	– державна політика в ресторанному господарстві та нормативно-правове забезпечення ресторанного господарства; – фінансово-кредитна, бюджетна та податкова політика;
– стан конкуренції в галузі;	– міжнародне співробітництво у ресторанному господарстві;
– соціо-культурна компонента – екологічний стан;	– умови безпеки споживачів;
– інноваційно-інвестиційна привабливість ресторанного господарства.	– науково-технічний прогрес.

Крім того, із зростанням політичної напруженості в суспільстві знижується рівень ділової активності, можливе зменшення кількості замовлень на ресторанный послуги або взагалі їх відміна.

Соціокультурний компонент істотно впливає на розвиток ресторанного господарства. Вивчення соціальних компонентів макрооточення спрямоване на вивчення впливу соціальних явищ і процесів на ресторанне господарство: ставлення людей до роботи і якості життя; звички і погляди в суспільстві; загальнолюдські цінності; демографічна структура суспільства, зростання населення, рівень освіти, мобільність людей, готовність до зміни місця проживання та ін.

Соціальна значимість є дуже важливим компонентом, оскільки вона впливає як інші компоненти макрооточення, так і внутрішнє середовище організації. Соціальний розвиток також змінюється відносно повільно. Але з певними соціальними мережами вони спричинили багато великих змін серед організацій. Таким чином, організація повинна ретельно контролювати можливість соціальної довіри до змін.

Аналіз економічної компоненти зовнішнього середовища дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються економічні ресурси на державному рівні. Для більшості туристичних підприємств це важлива умова їх підприємницької діяльності.

Вивчення економічної компоненти макрооточення дозволяє зрозуміти, як формуються і розподіляються ресурси. Він аналізує такі характеристики національного продукту, як валовий обсяг, рівень інфляції, рівень безробіття, процентна ставка, продуктивність праці, податкові ставки, платіжний баланс, рівень накопичення. При вивченні економічної частини необхідно враховувати такі фактори, як загальний рівень економічного розвитку, видобувні природні ресурси, клімат, характер і рівень розвитку конкурентних відносин, структура населення, рівень професійної підготовки і розмір заробітної плати.

Аналіз технологічної компоненти дозволяє виявити можливості, пов'язані з розвитком науки і техніки, для своєчасної розробки і реалізації технологічно перспективного продукту ресторанного господарства.

Технологія – це і внутрішня змінна, і зовнішній фактор. Як зовнішній фактор ресторанного господарства відображає рівень науково-технічного розвитку. Технологічні інновації впливають на ефективність продажів ресторанних послуг, швидкість старіння ресторанних послуг, спосіб збору, зберігання і поширення інформації, а також те, які ресторани послуги і нові ресторани послуги можуть очікувати споживачі

Вступ України до ЄС окреслив низку невирішених проблем, які досі гальмують розвиток економіки країни, а саме: необхідність ефективної реструктуризації туристичної галузі, підвищення стандартів ресторанних

послуг, налагодження нових ефективних механізмів захисту інтересів вітчизняного виробника. Крім того, подальша лібералізація зовнішньої торгівлі продажу послуг ресторанного господарства матиме як позитивні, так і, можливо, негативні наслідки для економіки України. Тому нині важливо належно підготуватися до функціонування в системі ЄС, аби скористатися її перевагами та нейтралізувати можливі негативні наслідки. Для цього державі надано п'ятирічний перехідний термін для адаптації її економіки до положень ЄС.

Підприємства ресторанного господарства повинні забезпечувати повною мірою потреби вітчизняних споживачів, функціонувати так, як у країнах ЄС і відповідати вимогам ЄС. Крім того, на українському ринку частка ресторанних послуг вітчизняних підприємств ресторанного господарства та відповідних ресторанних послуг повинна бути вагомою і постійно зростати.

При дослідженні впливу різних компонент макрооточення дуже важливо завжди враховувати наступні два моменти. По-перше, всі компоненти макрооточення сильно впливають один на одного. Зміни в одному компоненті призводять до змін, що відбуваються в інших компонентах макроекономіки. Таким чином, дослідження і аналіз повинні проводитися регулярно, щоб відстежувати не тільки зміни в одному компоненті, але і те, як ці зміни відображаються в інших компонентах макрооточення. По-друге, ступінь впливу окремих компонентів макрооточення на організацію різна.

Для ефективного дослідження стану компонент макрооточення ресторанного господарства необхідно створити спеціальні системи екологічного контролю. Такі системи повинні постійно контролювати як конкретні спостереження, так і стан зовнішніх факторів, важливих для організації у зв'язку з конкретними видами діяльності.

Проведення спостережень можна здійснювати різними способами:

- замовлення в консалтингових компаніях;
- участь у виставках і ярмарках;

- аналіз матеріалів, опублікованих у періодичному друці, книгах, інших інформаційних джерелах;
- аналіз досвіду діяльності інших підприємств-конкурентів ресторанного господарства;
- ознайомлення думки співробітників підприємства ресторанного господарства шляхом проведення зборів та обговорень усередині організації.

Періодично беручи участь у професійних конференціях, виставках і ярмарках, вивчаючи періодичні видання, каталоги та інші інформаційні джерела, туристична фірма буде в курсі всіх новинок в галузі ресторанних послуг.

Участь на виставках дозволить підприємству ресторанного господарства безпосередньо брати участь і показувати свої можливості, продемонструвати свої успіхи в реалізації ресторанних послуг, ознайомитися з новинками, поспілкуватися з потенційними споживачами, ознайомити інших детально зі своїм ресторанним продуктом, обговорити й дізнатися потреби споживачів тощо.

Аналіз досвіду діяльності надає можливість побачити помилки й проаналізувати успіх підприємства ресторанного господарства і після виявлення цих позитивних чинників, акцентувати на них увагу і надалі. А при виявленні дій, які негативно позначалися на роботі діяльності підприємств ресторанного господарства, обговорити їх і намагатися не допускати їх надалі.

Вивчення макроекономічних компонентів не повинно закінчуватися твердженням про те, в якому стані вони перебували раніше або зараз. Крім того, щоб виявити тенденції, властиві змінам деяких важливих факторів, і передбачити, які загрози може очікувати ресторанний бізнес, постарайтеся передбачити тенденції його розвитку і які можливості можуть бути відкриті для нього в майбутньому.

Система макроекономічного аналізу широко підтримується керівництвом і тісно пов'язана з системою планування в ресторанній індустрії, і, нарешті, коли робота людей, що працюють в цій системі, координується з роботою

фахівців зі стратегічних питань, коли вони вивчають зв'язок між стратегічними цілями компанії і даними про управління компанією

За результатами аналізу впливу макросередовища на діяльність підприємства ресторанного господарства з'ясовано, що на сьогодні цей ринок має всі можливості для розвитку. Найвагоміший вплив на розвиток діяльності підприємств ресторанного господарства спричиняють соціальний та політичний фактори.

РАЗДЕЛ 3. РОЗРОБКА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ПРИНЦИПАХ МАРКЕТИНГОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ

3.1. Обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства

Для розробки стратегії розвитку розробимо модель управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції (див. дод. Б). Пропонуємо місію для підприємства ресторанного господарства: «Дарувати людям радість, створюючи улюблені смачні страви та приємну атмосферу». Формулювання місії допомагає чіткіше зрозуміти середовище, в якому функціонує підприємство.

Формулювання візії пропонуємо у такій інтерпретації: «Мережа концептуальних кафе в Україні».

Сформульовані місію та візію обов'язково слід опублікувати на офіційному сайті кафе та у соціальних мережах, адже вони мають бути обнародовані, тим самим приваблюючи нових споживачів.

Пропонуємо цілі підприємству ресторанного господарства: оновлення основного меню, розроблення сезонних страв і напоїв, заміну імпортової сировини локальною, надання кейтерингових послуг, розвиток безвідходного виробництва.

Для розробки грамотної стратегії розвитку має бути чітке розуміння переваг і недоліків свого закладу в порівнянні з конкурентами. Надати таку інформацію можуть, зокрема, якісні маркетингові дослідження підприємства ресторанного господарства.

Застосуємо для аналізу середовища метод SWOT-аналізу (англ. SWOT) – сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities) і загрози (threats) – є широко визнаним підходом, що дозволяє провести спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища.

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, і після цього встановлення ланцюжків зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації.

Вибір даної стратегії виправданий, так як кафе «People» – це дрібна компанія яка не може бути лідером по витратах, так само як і диференціюватися.

Матриця SWOT-аналізу для кафе «People» наведено у додатку В.

Ризик застосування даної стратегії полягає в наступному:

- імітація фокусування іншими фірмами;
- втрата привабливості даного сегмента через: розмивання меж між сегментом і ринком в цілому; зникнення попиту на даний товар; виділення конкурентами ще більш локального сегмента ринку.

Провівши аналіз конкурентного середовища кафе «People» і внутрішнього потенціалу підприємства, з огляду на специфіку місця розташування і прибутковість даного виду бізнесу, слід визначити, що менеджмент кафе «People» обрав для своєї діяльності стратегію посилення позиції на ринку з групи стратегій концентрованого зростання. Цей тип стратегії вимагає для реалізації великих маркетингових зусиль, чого кафе «People» не завжди робить.

Генеральна стратегія стратегії на користувача означає, що в центрі уваги буде знаходитися підприємство, яка прагне якомога краще зрозуміти тенденції розвитку переваг в системі. З іншого боку, підприємство може певною мірою впливати на поведінку споживачів та ринок. Управління сервісами з операційною функціональністю приносить споживачеві більше задоволення, факт володіння товаром. Матеріальні продукти стають постачальниками послуг (контракт на обслуговування). Зростає роль нематеріальних атрибутів (зручність, увага, доброта) в якості стимулу до покупки.

Кафе «People» застосовується недиференційований маркетинг –

орієнтація на всі сегменти ринку з використанням однієї і тієї ж маркетингової стратегії.

Необхідно відзначити загальну для вітчизняного ринку ресторанного господарства – маркетинг тут працює дуже слабо. Основні причини недорозвиненості маркетингу ресторанного господарства потрібно шукати в наступному:

- рівень економічних / маркетингових знань власників кафе і ресторанів набагато нижче, ніж у багатьох інших бізнес-менеджерів;
- в результаті нерозуміння маркетингових цінностей і небажання фінансувати цей напрямок;
- серйозні фахівці з реклами та маркетингу поспішають працювати на ресторанних підприємствах [26].

Маркетингові рішення є пріоритетними, так як вони визначають, що виробляє саме підприємство, за якою ціною і де воно продається, яку рекламу потрібно робити. Зміст маркетингового плану безпосередньо впливає на виконання інших планів (питання ціноутворення, визначені в маркетинговому плані, впливають на фінансові показники, рішення про розробку і випуск нових продуктів впливає на план виробництва).

В результаті обґрунтування вибору стратегії розвитку кафе «People» запропоновано вдосконалення основних елементів комплексу маркетингу даного підприємства: вдосконалення продуктової пропозиції, обґрунтування стратегічного ціноутворення, вдосконалення якості обслуговування споживачів, організація рекламної діяльності.

3.2. Напрямки впровадження маркетингової концепції в управління розвитком підприємства ресторанного господарства

Обґрунтуємо продуктову концепцію та політику ціноутворення підприємства ресторанного господарства.

В умови конкурентного ринку одним з ключових факторів успіху

підприємства ресторанного господарства стає реалізація маркетингових принципів, що дозволяють кафе максимально наблизитися до своїх споживачів. Методи збільшення продажів в кризовий період: цільові знижки; бонуси; зміна асортименту.

Кафе може залишатися конкурентоспроможними завдяки правильному розміщенню, якості їжі (асортименту і оригінальності страв, зовнішнім виглядом, запахом, смаком), обслуговування (швидкості, ввічливості та уважності персоналу), рівню цін, атмосфері перебування, співвідношенню якості наданої послуги в цілому і ціни.

Серед напрямків впровадження маркетингової концепції в управління розвитком підприємства ресторанного господарства запропоновано реалізацію наступних дій з урахуванням отриманої раніше інформації:

- розробка цілей за елементами комплексу маркетингу на основі мети, наприклад, product – розширення асортименту страв; price – пропозиція бізнес-ланчів за вигідною ціною; place – розширення мережі в місті Запоріжжя; promotion – організація рекламної кампанії; people – пошук нового шеф-кухаря; process – підвищення якості обслуговування; physical evidence – зміна інтер'єру;

- виділення сегментів, найбільш цікавих для компанії, на які вона буде орієнтуватися (диференційований, недиференційований або концентрований маркетинг). Основна мета сегментації – не розпорозувати зусилля ресторану по всьому місту, а зосередити їх на конкретних сегментах, так як неможливо задовольнити потреби всіх клієнтів одночасно;

- аналіз товарної політики даного підприємства ресторанного господарства: аналіз асортименту (в тому числі ABC і XYZ аналіз); порівняння ас-сортименту з основними прямими конкурентами; виявлення напрямків розвитку відповідно до поставленої мети; аналіз сировинної ситуації (основних постачальників товарів і послуг);

- аналіз цінової політики: визначення витрат на виробництво і реалізацію продукції; порівняння з цінами основних прямих конкурентів;

визначення цінової стратегії відповідно до ланцюгом;

- реалізація послуг: аналіз якості обслуговування; аналіз кадрового складу; оцінка іміджу ресторану; розробка або вдосконалення стандарту обслуговування;

- аналіз комунікаційної політики: оцінка ефективності попередніх рекламних кампаній або промоакцій; розробка нової рекламної кампанії і розрахунок бюджету просування з урахуванням поставленої мети.

Основним завданням маркетингу є – приведення у відповідність попиту і пропозиції. Застосуємо цю задачу на практиці для вирішення такої важливої проблеми, як формування асортименту товару, для успішної діяльності кафе.

Перш за все, необхідно визначитися в наступному – на яку категорію споживачів буде спрямована основна діяльність кафе. З'ясування ступеню задоволеності клієнтів, по суті, і є мірою конкурентоспроможності даного підприємства ресторанного господарства. Якщо клієнти не задоволені, важливо мати можливість з'ясувати, що необхідно поліпшити. Необхідно знайти вірний баланс, при якому здійснюється поліпшення позицій асортименту страв.

Поряд з вдалим розташуванням кафе, товарний асортимент є основним елементом, що формує коло постійних клієнтів і почуття задоволення від відвідування кафе.

Формування асортименту є процес підбору для реалізації в кафе різних груп товарів, їх видів і різновидів, диференційованих за всіма відмітних ознак [16].

При формуванні асортименту страв будемо користуватися такими основними ознаками:

- забезпечення достатньої широти і глибини асортименту страв в кафе;
- забезпечення стійкості асортименту;
- забезпечення умов рентабельності при формуванні асортименту.

Під формованим асортиментним переліком розуміється кількість вхідних в нього товарних груп і груп, а під глибинним – кількість видів

товарів за окремими споживчими або якісними ознаками.

Одним з найважливіших принципів формування асортименту товарів (продуктів) є забезпечення його стійкості. При реалізації товарів повсякденного попиту дотримання цього принципу має першорядне значення. Стабільний асортимент страв в кафе обумовлений скороченням часу вибору страв відвідувачами.

Для забезпечення умов рентабельності при формуванні асортименту необхідно враховувати собівартість реалізації окремих груп товарів і податок на прибуток, ймовірний розмір торгових надбавок, оборотність запасів та інші економічні показники.

Процес формування асортименту товарів (страв) в кафе з урахуванням розглянутих принципів здійснюється за такими чотирма етапами:

- визначається перелік основних груп і підгруп товарів, що реалізуються в кафе;
- здійснюється розподіл окремих груп і підгруп товарів в розрізі споживчих комплексів і мікро комплексів;
- визначається кількість видів і різновидів товарів в рамках окремих споживчих комплексів і мікро комплексів (в розрізі окремих груп і підгруп товарів);
- розробляється конкретний асортиментний перелік товарів для даного кафе, пропонований для реалізації обслуговуваного контингенту клієнтів.

Раціональна побудова асортименту споживчих товарів передбачає всебічне задоволення потреб клієнтів в рамках обраного сегмента споживчого ринку. Реалізація цього принципу передбачає створення асортименту товарів (продуктів) з урахуванням комплексності їх споживання конкретному споживчому комплексу або мікрокомплексу. Такий спосіб формування асортименту допомагає забезпечити комфорт клієнтам, полегшити знайомство з продуктами, пропонованими для продажу, скоротити час виконання замовлень і здійснювати «імпульсивних покупок» [6].

Існують групи товарів, які дають найбільший оборот або прибуток (найбільш ліквідні товари). У франкомовному регіоні використовуються терміни «Правило 80:20» (80% прибутку приносять 20% товарів) і «принцип Парето». У німецькомовних країнах – «АВС-аналіз».

АВС-аналіз – один з варіантів математико-статистичних методів аналізу, який служить для дослідження частоти певних економічних явищ і фактів. По суті, АВС-аналіз ґрунтується на концентрації і угрупованню економічних показників. Він ґрунтується на тому твердженні, що частина сукупності становить переважну частину вартості на підприємстві.

Сфери використання АВС-аналізу охоплюють, в основному, всі функції підприємства. Без нього неможливо уявити стратегічне і проектне планування, аналіз ринку, планування асортименту, регулювання доходів, кадрової політики і політики зарплати працівникам і службовцям, сфер маркетингу, збуту, логістики, аналізу господарської діяльності підприємства.

Його поширення можна пояснити насамперед тим, що впровадження обчислювальної техніки дозволило без обмеження використовувати для АВС-аналізу накопичені дані (наприклад, заявки на товари). Тим самим стало можливим групувати і ущільнювати різноманітні дані і обробляти їх з метою отримання якісно нових показників [9].

АВС-аналіз – це метод, який групує або розподіляє за певними критеріями існуючу сукупність. Як правило, враховуються два критерії. Інакше кажучи, АВС-аналіз – це інструмент для визначення частини певних груп в сукупності. Це відносно простий метод. Завдяки тому, що він дає можливість обробляти велику кількість даних, він дозволяє робити концентровані висновки. З його допомогою здійснюється класифікація сукупностей відповідно до обраних критеріїв на 3 групи: А, В і С. Ця класифікація показує одночасно ранжування, яке дозволяє виділити основні пункти, дуже важливі для цілеспрямованого менеджменту.

Кафе «People» реалізує гарячі страви, холодні закуски, гарніри, кондитерські вироби власного приготування і покупні, гарячі напої, різні

покупні товари (соки, напої, шоколад, печиво та ін.). В значній масі продукція з однорідними споживчими функціями для покупця має більш-менш однакові споживчі властивості. У додатку Г наведено АВС-аналіз асортименту кафе «People».

Дана класифікація показує:

– за допомогою 50,0% всіх позицій асортименту (група А) досягається 80,27% від валового обороту (група А включає: гарячі і м'ясні страви, холодні закуски, гарніри, випічку власного приготування, гарячі напої, шоколад);

– наступні 28,5% повного асортименту (група В) дають 15,0% обороту (група В: прохолодні напої, соки, печиво, вафлі);

– інші товари 21,5% (сухарі, риба, морозиво) складають лише 5,0% обороту (група С).

З цього випливає, що попит на товари асортиментних групі А найвищий, отже, на цьому напрямку підприємство повинно сконцентрувати основну роботу. З цією метою необхідно провести опитування постійних споживачів, і з урахуванням їх побажань розширити і поглибити асортимент.

Для асортименту групи А можуть бути проведені такі заходи:

– більш точний аналіз цін закупівель складових компонентів даних страв;

– детальний аналіз структури витрат;

– аналіз ринку;

– більш жорсткі переговори за цінами закупівель.

З асортиментом групи В слід працювати як і з асортиментом групи А, реалізуючи перераховані вище заходи. Концентрація зусиль на групі А не повинна означати, що В і С групи зовсім не беруться до виду, проте їх економічний вплив не буде настільки вирішальним, як для класу А.

Широкий і стійкий асортимент послуг в кафе забезпечується комплексом заходів в області комерційної діяльності по закупівлі товарів.

До нормативної документації в підприємствах ресторанного

господарства відносяться: збірник рецептур, технологічні карти, техніко-технологічна карта (калькуляційна карта), стандарти підприємства, меню.

Збірники рецептур страв і кулінарних виробів є основними нормативними документами при організації харчування на виробничих підприємствах, в навчальних закладах, а також їдальнях, ресторанах, кафе, закусточних. У збірниках наводяться рецептури, технологія приготування страв, а також норми витрат сировини, виходу напівфабрикатів і готової продукції, рекомендації по взаємозамінності продуктів. У рецептурах зазначені: найменування продуктів, що входять в блюдо, норми вкладення продуктів масою бруто і нетто, вихід (маса) окремих готових продуктів і страв в цілому.

Технологічні карти також коротко описують процес і конструкцію приготування, звертають увагу на порядок укладання продуктів в залежності від часу термічної обробки, вимоги до якості продукції характеризуються місткістю продуктів.

Меню – це список страв, закусок, напоїв, борошняних кондитерських виробів, наявних у продажу на даний день з вказаною ціною.

Залежно від типу підприємства та контингенту обслуговуваних споживачів розробляються різні види меню: вибір безкоштовних страв, комплексні обіди та вечері по абонементу, денний раціон, дієтичне та дитяче харчування, банкету.

Меню з безкоштовним вибором страв складається в загальних ресторанах. Це список страв, гарнірів, основних страв і страв, написаних в певному порядку. Меню для першої страви зазвичай показує ціну і половину ціни. У меню ресторану вихід страв не вказується.

Постійна турбота працівників кафе «People» має бути розширення асортименту страв. Головним фактором при цьому є врахування потреб клієнтів. Кожен повинен знайти в меню те, що йому до смаку, — і м'ясні, гострі страви, і дієтичні, і пісні.

В результаті проведеного аналізу виявлено, що слід змінити деякі

пункти в меню. Так, наприклад, слід ввести страви пісної їжі на період посту, що в даний момент в кафе «People» не враховується. Розробити і внести в меню низькокалорійні страви, більше десертів. У постійне меню повинні входити тільки 5 – 6 видів перших страв. Концепція меню повинна враховувати і фактор сезонності. Наприклад, напередодні осені більше уваги має приділятися вітамінізованим салатів, завдяки яким відвідувачі кафе зможуть збагатити свої організми перед зимовими місяцями.

Обґрунтуємо стратегічне ціноутворення.

Встановлення ціни – складний процес, що вимагає аналізу значної кількості факторів. Всі фактори, що впливають на ціноутворення (як і взагалі всі фактори), можна розділити на дві великі групи – зовнішні та внутрішні. Зовнішні чинники визначаються ринком, на якому діє підприємство.

Серед внутрішніх факторів найбільш важливий – собівартість. Тому при формуванні ціни величину витрат зіставляють з можливістю їх покриття. На практиці при ціноутворенні підприємства враховують інформацію як про ринок (зовнішній фактор), так і про витрати (внутрішній фактор).

Стратегія ціноутворення це: цінова політика; правила поведінки фірми на ринку в залежності від кон'юнктури ринку; прийоми цінової конкуренції; прийоми моніторингу процесів зміни попиту і пропозиції; методи оцінки цінової еластичності попиту; принципи обліку впливу макроекономічних і мікроекономічних чинників на процеси ціноутворення [19].

У практиці ресторанного господарства застосовуються поширені методи ціноутворення товарів і послуг:

- невігідне ціноутворення. Це найпростіший спосіб визначення ціни. Це називається «значення плюс»;
- ціноутворення на основі цільового прибутку. Проводиться на основі безперервного табличного аналізу.
- ціноутворення з урахуванням вимог споживачів. Цей метод ціноутворення застосовується не тільки до витрат підприємства, а й до сприйняття цін споживачем в залежності від величини грошової виручки.

– ціноутворення на основі конкуренції. Суть цього методу полягає у встановленні ціни на рівні цін конкурентів.

Цінова стратегія на новинки:

– стратегія престижних цін. Цієї стратегії дотримуються ресторани, клубні клуби, які виходять на ринок за високими цінами, щоб залучити певного клієнта і створити ексклюзивний образ. Для застосування цієї стратегії необхідно створити відповідні умови (інтер'єр, культура обслуговування, розваги тощо);

– стратегія «зняття вершків» полягає у встановленні високих цін для підприємства в його регіоні в умовах антимонопольного регулювання;

– стратегія «прориву на ринок» визначає ціну нижче, ніж у конкурентів на першому.

Стратегія визначення ціни на набір продукції та послуг застосовується підприємствами, що пропонують «стандартні» набір страв за цінами нижче цін на всі страви.

Стратегії цінового регулювання на підприємствах ресторанного господарства:

– знижки на обсяг (надаються споживачеві у разі замовлення певної кількості страв, або на певну, заздалегідь встановлену суму);

– знижки, які залежать від часу надання послуги, застосовують для залучення ранніх відвідувачів у ресторани;

– дискримінаційне ціноутворення;

– психологічне ціноутворення;

– цінове стимулювання продажу. Ресторани швидкого обслуговування і кафе навмисно занижують ціни на декілька страв, які відіграють роль «приманки». В такий спосіб споживачів заохочують до відвідання ресторану, або кафе, де вони замовляють також інші страви та товари за звичайними цінами.

Цілі цінової стратегії підприємства:

– забезпечення рентабельності;

- отримання максимального прибутку;
- максимізація частки ринку за рахунок ціни проникнення, тобто ціни, низької, порівняно з цінами конкурентів;
- стабілізація цін, в позиціонуванні щодо конкурентів.

У ресторанному господарстві не існує єдиного методу ціноутворення, який може бути застосований до всіх страв меню. Більшість методів ціноутворення починається з калькуляції вартості страви. Розглянемо, скільки коштують різні інгредієнти, і визначимо вартість порції виходячи з прибутковості. Втрати в процесі приготування, або класична усушка-утряска, роблять витрати майже завжди вище заплановані.

Націнка не може бути однаковою для всіх страв меню. На перший погляд, дуже заманливо скористатися стандартним методом і звести процес ціноутворення до формули: $\text{Ціна} = \text{Вартість продуктів} + \text{Витрати на приготування} + \text{Націнка}$. На встановлення ціни впливають і інші ринкові фактори, а не тільки витрати і дохід, який на підприємстві ресторанного господарства хотіли б отримати. Необхідно пам'ятати: витрати – це стартовий пункт, але не вирішальний фактор в процесі визначення ціни. Коли ціна встановлюється індивідуально для кожної страви, можна припустити, що витрати розподіляються рівномірно. Якщо накладні витрати діляться порівну між усіма позиціями меню, то прямі витрати повинні бути включені у вартість саме тих страв, до яких вони належать, наприклад, робота кондитера.

З усього вище сказаного випливає висновок, що на підприємствах загально-ного харчування при формуванні ціни на блюдо необхідно враховувати деякі фактори:

- мета процесу ціноутворення – відновити витрати і отримати прибуток за витрачений час, за зроблені вклади, за ризик;
- перший крок в процесі ціноутворення – розрахунок вартості страви;
- не можна застосовувати один і той же метод ціноутворення до всіх без винятку позицій меню;

– при встановленні ціни необхідно враховувати вартість інгредієнтів, трудових витрат, співвідношення між ціною і обсягом продажів, а також категорії страв (основні страви, десерти і т.д.);

– закуски і десерти не можуть бути дорожче основних страв, якими б не були трудові витрати на їх приготування. Отже ціну на кожен категорію страв необхідно встановлювати індивідуально, з використанням різних методів.

Існують цінові межі для кожного блюда, за які не слід переступати, але багаторічний досвід переконує, що клієнти готові платити за якість, правда тільки в тому випадку, якщо підвищення цін сприймаються покупцем як виправдані. Тобто необхідно донести до споживача, що для приготування деяких страв використовуються інгредієнти більш високої якості, ніж у конкурентів. Обґрунтованість і справедливість ціни в очах покупця – ось основний принцип цінової політики.

Якщо немає нічого особливого в смаку, в рецептурі, в подачі страви, то ціна призначається в залежності від ціни, вже існуючої на ринку, близькою до ціни конкурентів. Така ж політика застосовується, коли включається в меню нову страву, оскільки ще не відомо, наскільки високим буде попит на неї.

Ціни, які визначаються умовами ринку, завжди знаходяться в тій частині нашої уявної лінії, яку можна назвати «від низької до помірної» (див. рис. 3.1).

Інший підхід – визначення ціни виходячи з попиту – застосовується до позицій в меню, які на ринку пропонують деякі, наприклад, до фірмових страв. Якщо спостерігається високий попит на ту чи іншу позицію в меню (можна сформулювати ширше – якщо існує стабільна черга в кафе), то можна бути більш агресивними в ціновій політиці, тобто призначати більш високі ціни.

Однак, якщо ціна на ту чи іншу страву наближається до крайньої точки на нашій уявній лінії, тобто до тієї крайньої ціни, яку відвідувач готовий

заплатити, необхідно бути готовим до того, що він буде вкрай критичний по відношенню до всього, що його оточує, – до обслуговування, інтер'єру, скатертин, одязі офіціанта.

Критерії встановленої ціни:		
Підприємство по залученню максимальної кількості відвідувачів	Страва – «споживацька позиція» в меню	Фірмова страва, вища якість і т.д.
Ціну встановлює ринок		Ціну встановлює попит
Сама низька (ціна, котру можливо витримати клієнту)	Помірна	Найвища (ціна, котра може витримати ринок)

Рис. 3.1 – Критерії встановлення ціни на підприємствах ресторанного господарства

Керівництву підприємства доведеться бути в курсі всіх сучасних тенденцій і новацій, тому що клієнт буде платити саме за це. Призначення найнижчої ціни, при якій все-таки можна отримувати прибуток, – це підхід, яким, як правило, керуються, коли хочуть привернути максимальну кількість відвідувачів на ринках з високою конкуренцією.

На перший погляд, великий потік відвідувачів, черги в кафе здатні вирішити всі проблеми керівництва кафе. Однак уважний аналіз показує, що проекти з низькими цінами на всі позиції в меню і високими оборотами не дають оптимальних доходів. В цьому випадку можна підвищувати ціни вибірково на деякі страви в меню, не побоюючись серйозного зниження попиту.

Слід також відзначити, що ніяке кафе не в змозі постійно користуватися знайденими перевагами, які дозволяють орієнтуватися довгий час не на ринок, а на попит. Конкуренція неминуче змусить суперників рано

чи пізно додати подібні страви в своє меню, і тоді доведеться орієнтуватися вже на ринок. До цього треба бути готовим.

За результатами дослідження слід зробити висновок:

– очікувана ціна на ту чи іншу позицію в меню знаходиться між найвищою, яку може витримати ринок, і найнижчою, яку може витримати кафе повернувши витрати і отримавши прибуток;

– процес ціноутворення може визначатися умовами ринку або умовами попиту і підхід, який обере підприємство суспільно-го харчування, залежить від концепції кафе і конкретної позиції в меню; ціна на «споживчу» в економічному сенсі, позицію в меню призначається залежно від ціни, вже існуючої на ринку, близькою до ціни конкурентів;

– інший підхід – визначення ціни виходячи з попиту – застосовується до страв, які на ринку пропонують не усі конкуренти, наприклад, до фірмових страв.

Змінюючи ціну, можна управити прибутковість підприємства загального харчування. Тому побудова ефективної цінової моделі кафе – одна з базових управлінських завдань. Це означає, що меню, яке забезпечує встановлену середню суму рахунку, дозволяє управляти прибутковістю кафе і здійснювати поставлені фінансові цілі. Традиційний підхід до цінової політики, заснований тільки на витратах, не може бути ефективним, особливо якщо з самого початку мова йшла не про покриття витрат, а про досягнення будь-якої поставленої мети.

Ціни в меню визначає середня сума рахунку і загальний розмір доходів, отриманих кафе за день. Із зростанням числа страв в меню, з появою подібних і конкуруючих позицій в меню реакція відвідувачів на зміни ціни має відстежуватися більш уважно.

Залежно від типу кафе – тематичний, швидкого обслуговування і т.д. – ступінь гнучкості щодо цін буде змінюватися. Якщо пропонуються щоденні необхідні страви – гамбургери, смажені курі, піца, – то у підприємства значно менше можливостей для маневру, ніж якби в меню були особливі

страви, наявні тільки в цьому закладі. Це можуть бути і основні страви, і закуски, і десерти. Спеціальні страви завжди мають більш високу маржу і генерують більш високий дохід.

Середня сума рахунку (сума денного обороту поділена на число відвідувачів) – це показник, що допомагає відслідковувати продаж в кафе. Але порахувати середню суму рахунку можна не тільки за фактом, можна порахувати і бажану середню суму рахунку. Середня бажана сума рахунку повинна визначатися ще до складання меню. Якщо можна припустити, скільки відвідувачів будуть відвідувати кафе в той чи інший час дня, то можна вплинути і на продажі, створивши для клієнта умови, які не дозволяють йому витратити менше певної бажаної суми. Це та сума, яка необхідна, щоб виконати фінансові плани підприємства і саме меню повинно стати основним і ефективним інструментом успішних продажів.

Звідси випливає базове правило – процес підвищення ціни на страву повинен проходити якомога м'якше і непомітніше. Чим менше уваги буде залучено до нової ціни, тим незначніше будуть негативні наслідки. Кілька методів, які дозволяють зробити підвищення ціни найменш болючим для відвідувачів:

- необхідно використовувати неокруглі числа і намагатися втриматися в одному цифровому розряді;
 - не можна підвищувати ціни разом зі зміною дизайну;
 - в разі підвищення ціни не варто економити сили і засоби на те, щоб передрукувати меню;
 - при необхідності підвищення ціни її все ж можна залишити за рахунок зменшення порцій, складу гарніру тощо;
 - не можна збільшувати ціну на всі позиції меню;
 - підвищення цін треба починати з найпопулярніших страв, але надбавки повинні бути невеликими;
 - не можна розташовувати страви у напрямку зниження цін.
- Знижки можуть бути однією зі стратегій цінового регулювання, але в

даному бізнесі знижки мають сенс тільки тоді, коли потік відвідувачів дуже сильно зростає.

У кафе «People» торгова надбавка різна на всі групи товарів, так як при встановленні ціни враховується вартість інгредієнтів, трудових витрат, співвідношення між ціною і обсягом продажів, а також категорії страв. Механізм коригування розрахункового рівня торговельної надбавки розроблений на підприємстві в процесі формування цінової політики. Асортиментна і цінова політика кафе відображаються в таких документах як калькуляційні карти по кожному з блюд і меню. Калькуляційні карти по деяких видів страв наведені в додатку Д.

Оскільки змінюючи ціну, можна управляти прибутковістю підприємства, то керівництву кафе найближчим часом слід вирішити таку управлінську задачу, як визначення середньої суми рахунку і провести аналіз меню. Меню, що забезпечує встановлену середню суму рахунку, дозволить управляти прибутковістю підприємства і досягти поставлених фінансових цілей.

У кафе «People» використовується витратний метод ціноутворення. Даний метод ціноутворення пропонується переглянути і на деякі види страв використовувати ціноутворення по цільовому прибутку. Виходячи з вдалого місця розташування кафе, для збільшення товарообігу можливе зниження ціни на товари групи А на 5%. Даний вид товару має еластичний попит і зниження ціни на 5%, з урахуванням розширення асортименту збільшить обсяги збуту на 30%.

Удосконалення якості обслуговування споживачів відіграє суттєву роль для ресторанного господарства.

Однією з основних можливостей виділитися організації сфери послуг може бути пропозиція послуги набагато вищої якості, ніж у конкурентів.

Багато підприємств ресторанного господарства зрозуміли, що, пропонуючи послуги найвищої якості, вони отримують стійку конкурентну перевагу, яка призводить до збільшення продажів і прибутку. Правда,

пропозиція послуги більш високої якості неминуче тягне за собою збільшення витрат. Однак інвестиції зазвичай окупаються, оскільки найбільш повне задоволення покупців призводить до їх стійкої прихильності і збільшення продажів.

Прихильність споживачів є фактором найвищої якості і відображає здатність підприємства утримувати клієнтів і пропонувати їм найвищу цінність. Для досягнення високої якості постачальники послуг повинні визначити точку зору цільової аудиторії щодо якості послуг, що надаються. На жаль, визначити і оцінити якість послуги складніше, ніж якість продукту.

Це дослідження допомогло виявити десять найбільш важливих факторів, що визначають якість обслуговування:

- рівень доступу (наскільки легко отримати доступ до послуг вчасно);
- репутація компанії (за умови, що компанія є надійною);
- знати (чи дійсно ваш провайдер розуміє потреби клієнтів);
- надійність (наскільки стабільна і надійна послуга);
- безпека (не пов'язана з ризиками та ризиками виробництва та споживання послуг);
- компетентність персоналу (чи є у працівників необхідна кваліфікація і знання для надання послуг високої якості);
- рівень комунікації (наскільки добре компанія повідомляє споживачеві суть послуги);
- ввічливість (персонал ввічливий і дуже ввічливий);
- відповідь співробітника (бажання співробітника швидко надати послугу);
- матеріальні фактори (залежно від якості послуги за зовнішнім виглядом співробітників, фізичному середовищі та іншим матеріальним факторам);

Перші п'ять факторів відносяться до якості останньої послуги, а останні п'ять – до якості процесу доставки. Компанія фокусується на тому, що важливо для споживачів, і може повністю задовольнити потреби

клієнтів [34].

Визначальний вплив на сприйняття покупцями рівня обслуговування надає якість послуг. Найважливішу роль в сприйнятті споживачами рівня обслуговування в кафе відіграють офіціанти та бармени. Оцінка обслуговування часто складається не тільки і не стільки з кінцевих його результатів, скільки з відносини покупця до процесу обслуговування.

До числа основних операцій реалізації послуг в кафе відносяться:

- ознайомлення покупця з реалізованим асортиментом страв і товарів;
- формування мотивації вибору товарів споживачем;
- замовлення обраних товарів;
- розрахунок за відібрані товари і отримання покупки.

Забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів в кафе є однією з найбільш ефективних форм участі ресторанного підприємства в конкуренції на споживчому ринку, створюючи конкурентну перевагу.

Управління обслуговуванням клієнтів розглядається як комплексне рішення для покриття, розроблене з урахуванням конкурентної позиції ресторанного бізнесу на споживчому ринку [1].

Відвідувачі будуть здійснювати замовлення тільки в тому випадку, якщо вони відчують, що можуть отримати реальні переваги з відвідування кафе. Отже, найкращий спосіб змусити відвідувачів прийти саме в кафе «People» – це вказати їм на переваги бути клієнтом цього закладу. Для цього потрібно підкреслити не тільки переваги ресторанних послуг, що пропонуються, але і в цілому пропозиції унікальних характеристик обслуговування, інтер'єру, знижок, святкових днів тощо.

На думку клієнтів і торгових експертів, виявленому в процесі проведення спеціального дослідження, до числа найбільш важливих відносяться такі елементи, представлені на рисунку 3.2.

Наявність в кафе широкого і стабільного асортименту товарів забезпечує задоволеність обслуговуваного контингенту клієнтів. Основною метою, пов'язаною з перебуванням клієнтів в кафе, є задоволення потреб

кафе в певній групі послуг, визначених в рамках відповідної форми товарної спеціалізації.



Рис. 3.2 – Система основних елементів, які визначають рівень обслуговування в кафе

Надання широкого спектру послуг з урахуванням особливостей потреб контингенту клієнтів є важливою умовою задоволення їх потреб і розглядається як основна умова високого рівня обслуговування. Для постійних клієнтів важливу роль відіграє стабільність асортименту, що забезпечує можливість регулярних покупок. Наявність широкого і стабільного асортименту послуг кафе слід розглядати як пріоритетний елемент забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів;

– застосування в кафе прогресивних методів продажу послуг, які забезпечують найбільшу зручність і мінімізацію витрат часу.

При наявності в продажу необхідних послуг сутність основних вимог

клієнтів до рівня обслуговування полягає в тому, щоб з найбільшими зручностями і мінімальними витратами часу здійснити їх при отриманні послуги. Організуючи процес обслуговування, слід знати важливу психологічну особливість поведінки відвідувача, – він може витратити досить тривалий час на огляд і вибір замовлення (при цьому його не слід обмежувати), але його дратують навіть невеликі витрати часу під час замовлення, ознайомлення меню, асортименту, розрахунків за ресторанный послуги і її отримання;

- надання клієнтам додаткових ресторанных послуг, пов'язаних зі специфікою асортименту та надання послуг. . Формування такої системи, що відстежує процес отримання послуг, забезпечує задоволення попиту на послуги поряд з попитом на їх асортимент. Це важлива умова формування високого рівня сервісу і відповідних переваг клієнтів;

- широке використання засобів внутрішньої реклами та інформації. Ці засоби підвищують інформованість клієнтів, сприяють формуванню нових напрямків їх попиту на послуги і розширення асортименту, створенню додаткових послуг та дозволяють економити час на отримання послуги;

- висока професійна кваліфікація персоналу, який безпосередньо здійснює процес обслуговування клієнтів. Жодне обслуговування в кафе не здійснюється без безпосереднього контакту клієнта з персоналом. Спілкування клієнта з персоналом кафе відбувається в процесі вибору послуг, розрахунків за них тощо. Високий професіоналізм персоналу, його уважне і ввічливе спілкування з клієнтами, охайний зовнішній вигляд є важливими умовами реалізації намірів клієнтів і створення сприятливого психологічного клімату в процесі обслуговування;

- повне дотримання встановлених правил надання послуг і порядку здійснення обслуговування в кафе. Захист прав споживачів, який забезпечується законодавчо державою, отримує своє відображення в нормативних вимогах, затверджених державними органами правил надання послуг і порядку здійснення торговельної діяльності. Повне дотримання

вимог цих нормативних документів формує гарантовано необхідний рівень обслуговування клієнтів на підприємствах ресторанного господарства, тобто розглядається як мінімальний стандарт цього обслуговування. Порушення зазначених нормативів неприпустимо для підприємства, що піклується про свій імідж.

Професійна майстерність офіціанта, бармена – це мистецтво, яке перетворює простий прийом їжі в естетичне дійство. Людині властиво не просто насичуватися, а отримувати задоволення від зовнішнього вигляду страв, їх аромату, оформлення. Сама атмосфера вечері не тільки сприяє травленню, але дає людині можливість розслабитися, відпочити, відволіктися від поточних проблем. Тому обслуговування повинно бути настільки чітким, але в той же час непомітним. Ненав'язливим, щоб у відвідувача склалося враження, що страви і напої самі з'являються на столі, а брудний посуд зникає за помахом чарівної палички. Культура обслуговування і професіоналізм персоналу в значній мірі впливають на прибуток закладу, його популярність.

Труднощі в тому, що споживач не перебуває в статичному стані, він не стоїть на місці, дозволяючи довго себе вивчати. Він змінюється. Якщо проаналізувати те, що відбувалося зі споживачем за останні 7 – 8 років, то можна побачити, що змінився він дуже сильно. Перше – він став дуже вимогливим, у нього з'явилася можливість вибору, він починає заробляти трохи більше грошей, має можливість ходити в більш якісні магазини, дивитися фільми, які дивиться весь світ. Він бачить рекламу, яка зроблена в Україні, і яка за своїм рівнем не поступається міжнародної.

Споживачеві доступно тепер багато брендів, як локальних, так і міжнародних, які себе вміло відбудовують уже не перший рік. Все це змінює його сприйняття світу, він сприймає речі інакше, більш вимогливо і прискіпливо. Друге – люди прискіпливо ставляться до хамства в обслуговуванні, звертають увагу на деталі. І той, хто зможе запропонувати більш широкий спектр послуг, виявиться у виграшному становищі, адже

споживач не буде терпіти і чекати.

Людина займає центральне місце в соціальній ринковій економіці. Підприємець, який успішно веде справи, незабаром розуміє, що підприємство може досягти хороших результатів лише при наявності задоволеного, кваліфікованого і високо мотивованого трудового колективу.

Від уміння надавати ресторанні послуги, залежить середній чек закладу. Проте, покласти надію лише на офіціанта і бармена не є ефективним.

По-перше, персонал треба навчити. На це потрібні гроші, а, як показує практика, на навчання персоналу готові витратитися лише одиниці. Точніше, – заплатити за навчання стільки, скільки це має коштувати, на це погоджується невелика кількість керівників.

По-друге, суттєва кількість обслуговуючого персоналу підприємств ресторанного господарства змушує робити процес навчання перманентним, що вимагає додаткових витрат.

По-третє, робота офіціанта неprestижна й мало оплачувана. У зв'язку з цим більшість з них розглядають своє місце як тимчасове. Дуже поширені літні підробітки у студентів. До того ж, це тягне ще одну серйозну проблему – на роботу офіціантом приходять багато молодих людей з низьким інтелектом і низьким культурним рівнем, який не дозволяє їм застосовувати у роботі навіть примітивні знання про обслуговування та продажу, не кажучи вже про розуміння того, що це дійсно важливо. Потребує удосконалення рівень корпоративної культури.

По-четверте, низький рівень управлінських і маркетингових знань власників бізнесу в більшості випадків не дозволяє їм вибудувати дієву систему мотивації персоналу, створити команду, націлену на успіх, дієво організувати надання ресторанних послуг.

Висока значимість функції управління процесом обслуговування клієнтів зводить її в ранг стратегічних функцій торгового менеджменту, яка повинна бути забезпечена на підприємствах ресторанного господарства

розробкою стратегічної мети в цій області і заходів по їх реалізації.

До надання послуг, пов'язаних безпосередньо з процесом виробництва продукції ресторанного господарства та обслуговуванням споживачів, в кафе «People» повинні допускатися тільки працівники, які пройшли спеціальну підготовку і профілактичні медогляди, провакциновані відповідно до вимог нормативних документів.

Щодо рекламної діяльності у ресторанному господарстві реклама має цілу низку специфічних особливостей. Це перш за все інформація про місце розташування ресторанів, кафе, барів, про послуги, що надаються ними. Реклама повинна сприяти залученню туди потенційних споживачів, створенню позитивної думки про ці підприємства.

Реклама та обслуговування кафе застосовує різні засоби: вивіски та вітрини магазинів, плакати, банери та панно, газети, радіо та телебачення.

При створенні реклами кафе слід уважно поставитися до організації інформаційної діяльності, її стилю і курортній обстановці. Крім обсягу і реклами, кафе має бути скромним, але обов'язково реклама повинна бути мінімальною.

Найбільш поширеними рекламними засобами вуличної реклами, що знайомлять споживачів з типом підприємства та її спеціалізацією.

Вивіска – це візитна картка кафе, яка є важливим елементом зовнішньої реклами, тісно пов'язаної з оформленням вулиці.

З огляду на архітектуру будівлі, назва вивіски може бути розміщена вертикально або горизонтально уздовж фасаду будівлі, а також в перпендикулярній до нього площині. Такі знаки привертають увагу клієнтів і можуть читатися з двох сторін. Часто використовуються світлові знаки. Світловий знак може містити назву кафе, прикрашену візерунком. Цей вид реклами доповнює архітектуру міста, особливо у вечірній час.

Газосвітна вивіска повинна бути встановлена на фасаді кафе таким чином, щоб вона відповідала змісту вулиці. Вплив електронного вікна привертає увагу перехожих до кафе з навколишнього середовища.

Панель, бігборд розташовані поруч з кафе, іноді біля входу до нього.

Для інтер'єру можна застосувати картину, створену з творчою фантазією і захопленням, яка приверне увагу відвідувачів. Її зміст може відображати різні аспекти діяльності кафе: спеціальні продукти, бренди напоїв, традиції, додаткові послуги. Листівки часто використовуються для привернення уваги до фірмової кухні.

Друкована реклама для пішоходів і пасажирів громадського транспорту повинна бути короткою, складатися з двох-трьох пропозицій, написаних великим і яскравим шрифтом. З плакатами на зупинках транспорту можна ознайомитися більш детально, так як у студентів буде час ознайомитися з об'єктом реклами.

Рекламні стенди розміщуються біля входу в ресторани підприємства. Вони можуть надавати інформацію про торгові пам'ятки, смаки їжі тощо.

Важливий елемент реклами – емблема кафе. Значний рекламний ефект дає її використання в поєднанні з цікавим шрифтом, малюнком. Позитивним фактором є і емблема-значок, яка мусить прикрашати і одяг офіціанта, і плакати, і саму вивіску ресторану.

В даний час реклама доступна тільки в торгових точках. Засоби масової інформації можуть формувати громадську думку про ресторани, кафе, кухні.

Саме меню може привернути увагу і стане рекламним засобом. Добре складене меню, з назвою і ціною, показує високий рівень обслуговування. Крім логотипу ресторану, на обкладинках меню розміщуються високоякісні фотографії фірмових страв.

З досвіду зарубіжних кафе і ресторанах, зазначимо, що картки меню поширюються разом з емблемою ресторану в якості сувеніра. Ці предмети – знаки уваги споживача – ще раз нагадують про кафе.

Засоби оперативної реклами – радіо і телевізійна реклама.

Незважаючи на різноманітність рекламних засобів, що використовуються в ресторанному господарстві, найкращою рекламою будь-якого кафе є відмінна якість страв і висока культура обслуговування. Ці

засоби не вимагають додаткових витрат, а ефективність їх висока.

Для підвищення ефективності рекламної діяльності рекомендується:

- змінити фасадну вивіску;
- підвищити рівень торгівельного обслуговування;
- створити і завжди мати в наявності фірмові цінники бланки, конверти, сувеніри з фірмовою символікою;
- постійних споживачів вітати зі святковими датами.

Переконливе рекламне повідомлення (вивіска) має стати основою, на якій буде створюватися імідж підприємства, наприклад:

- найнижчі ціни;
- доброзичливе індивідуальне обслуговування.

В даному випадку наголос на рекламу повинен бути представлений у наступному напрямку: інтер'єр кафе, рівень сервісу. З метою залучення потоку покупців і збільшення обсягу продажів в кафе пропонується провести рекламну кампанію використовувати засоби зовнішньої і внутрішньої реклами.

В процесі подальшої діяльності планується розвивати і вдосконалювати культуру обслуговування, використовувати сучасні методи торгівлі, цілеспрямовано формувати попит, вивчати психологію споживачів.

З'єднання окремих елементів в комплекс має привести до ефекту синергії і збільшити обсяги продажів на 30%.

Особливим попитом у відвідувачів користуються піци, десерти, алкогольні коктейлі, складова 12,66% торгового обороту кафе. Тому можна провести рекламну компанію, використовуючи засоби друкованої реклами (листівку, буклет, вкладиш). Зміст може бути приблизно таким: «Правильне і корисне харчування стає дуже популярним. А що є відправною точкою харчування? Звичайно ж сніданок! З ранку не завжди буває час на приготування сніданку. Перекусити на ходу і нашвидкуруч не самий здоровий і корисний спосіб поснідати. Починайте свій день зі сніданку в нашому кафе. Ніжна випічка, чашечка ароматної і кави і приємна музика

дадуть Вам позитивний настрій на цілий день! У нашому ранковому меню Ви знайдете і інші смачні страви і великий вибір ароматних чаїв!».

Таким чином, розроблено модель управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції підприємства ресторанного господарства «People»;

За результатами SWOT-аналізу запропоновано кафе «People» для своєї діяльності обрати стратегію посиленої позиції на ринку з групи стратегій концентрованого зростання. Цей тип стратегії вимагає для реалізації суттєвих маркетингових зусиль, чого не вистачає в кафе «People».

В результаті обґрунтування вибору стратегії розвитку кафе «People» запропоновано вдосконалення основних елементів комплексу маркетингу даного підприємства: вдосконалення продуктової пропозиції, обґрунтування стратегічного ціноутворення, вдосконалення якості обслуговування споживачів, організація рекламної діяльності.

Визначено напрямки впровадження маркетингової концепції в управління розвитком підприємства ресторанного господарства.

В результаті проведеного аналізу запропоновано змінити деякі пункти в меню, а саме: ввести страви пісної їжі на період посту, розробити і внести в меню низькокалорійні страви, більше десертів; постійне меню повинно містити 5 – 6 видів перших страв.

Керівництву кафе запропоновано найближчим часом визначити середню суму рахунку меню і провести його аналіз для удосконалення механізму коригування розрахункового рівня торговельної надбавки.

Рекомендовано для підвищення ефективності рекламної діяльності: змінити фасадну вивіску; підвищити рівень торговельного обслуговування; створити і завжди мати в наявності фірмові бланки, конверти, сувеніри з фірмовою символікою; постійних споживачів вітати зі святковими датами.

Рекомендовано використовувати засоби зовнішньої і внутрішньої реклами, з метою залучення клієнтів і збільшення обсягу продажів в кафе.

ВИСНОВКИ

Досягнуто основну мету кваліфікаційної дипломної роботи, яка полягає у розробленні моделі управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції.

Підводячи підсумки даної роботи можна зробити наступні висновки.

1. Досліджено методичні аспекти управління розвитком підприємства ресторанного господарства;

Визначено основні ознаки розвитку, відмінність між товарами та послугами, стандарти обслуговування, методи надання послуг.

З'ясовано, що головне завдання маркетингу послуг – допомогти споживачеві оцінити підприємство і його послуги. Визначено яким чином краще задовольнити потреби споживачів за допомогою маркетингу.

Доведено, що маркетингова програма буде успішно виконана, якщо підприємство надасть потрібну послугу, запропонує її за правильною ціною і зі швидким просуванням. Ресторанне господарство можна розглядати як галузь, головною метою якої є надання послуг населенню в формі суспільно організованого харчування в обмін на грошові доходи.

Досліджено функції, які властиві галузі ресторанного господарства: виробництво готової їжі, її реалізація, організація споживання. Визначено цілі маркетингу в управлінні підприємствами ресторанного господарства: всебічне вивчення ринку, попиту споживачів, смаків, орієнтація на них, адресність наданих послуг; активний вплив на існуючий попит, на формування потреб і купівельну перевагу; стимулювання попиту у споживачів; сприяння розвитку попиту і регулювання попиту.

2 Проаналізовано управління розвитком підприємства ресторанного господарства «People».

За результатами аналізу конкурентного середовища в галузі ресторанного господарства на ринку міста Запоріжжя виявлено: середній рівень загрози проникнення на ринок нових конкурентів; незначний вплив

товарів-замінників; незначний вплив постачальників сировини і ресурсів; помірний рівень конкуренції між продавцями в галузі.

За результатами дослідження комплексу маркетингу кафе «People» з'ясовано, що попит на асортиментний набір кафе «People» залежить від пори року: взимку і в холодну пору року більше користуються попитом гарячі страви, влітку – прохолодні напої, холодні закуски, десерти тощо.

Запропоновано сформувати раціон «здорового харчування» з урахуванням стану власного здоров'я. Цей аспект вимагає від персоналу підприємств ресторанного господарства впровадження нових технологій і раніше не використовуваної сировини;

Запропоновано сформувати ціни в кафе «People» за рахунок витратного ціноутворення та торгової націнки. Встановлено, що основна конкурентна боротьба йде за наступними показниками: асортиментний набір, якість продукції та якість сервісу.

Досліджено, що основними споживачами послуг підприємства є: сім'ї – 35%; сімейні пари – 30%; гості міста, городяни – 6%; ділові, бізнес-зустрічі – 10%; зустрічі друзів – 19%.

Визначено, що основною позицією кафе є надання ресторанних послуг за умови підвищеного сервісу, чистоти і доступних цін.

З'ясовано, що реклама підприємством кафе «People» практично не застосовується.

Кафе «People» застосовує недиференційований маркетинг – орієнтація на всі сегменти ринку з використанням однієї і тієї ж маркетингової стратегії.

За результатами проведеного АВС-аналізу для виявлення напрямків вдосконалення продуктової пропозиції кафе «People» встановлено:

– найбільший валовий оборот 80,27% кафе досягає за рахунок асортименту, визначеного в групі А (50,0% всіх позицій асортименту). Це гарячі і м'ясні страви, холодні закуски гарніри, випічку власного приготування, гарячі напої;

– наступні 28,5% – це повний асортимент (група В), які приносять

15,0% валового обороту. Це прохолодні напої, соки.

– інші товари 21,5% (риба, морозиво) складають лише 5,0% обороту (група С).

З'ясовано, що попит на товари асортиментної групи А найвищий. Запропоновано сконцентрувати основну роботу саме на цьому напрямку. Для цього запропоновано провести опитування постійних споживачів, і з урахуванням їх побажань розширити і поглибити асортимент.

3. Розроблено модель управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції підприємства ресторанного господарства «People»;

За результатами SWOT-аналізу, після визначення слабких, сильних сторін кафе, його можливостей та загроз запропоновано кафе «People» для своєї діяльності обрати стратегію посиленої позиції на ринку з групи стратегій концентрованого зростання. Цей тип стратегії вимагає для реалізації суттєвих маркетингових зусиль, чого не вистачає в кафе «People».

В результаті обґрунтування вибору стратегії розвитку кафе «People» запропоновано вдосконалення основних елементів комплексу маркетингу даного підприємства: вдосконалення продуктової пропозиції, обґрунтування стратегічного ціноутворення, вдосконалення якості обслуговування споживачів, організація рекламної діяльності.

4. Визначено напрямки впровадження маркетингової концепції в управління розвитком підприємства ресторанного господарства.

В результаті проведеного аналізу запропоновано змінити деякі пункти в меню, а саме: ввести страви пісної їжі на період посту, розробити і внести в меню низькокалорійні страви, більше десертів; постійне меню повинно містити 5 – 6 видів перших страв. Концепція меню повинна враховувати і фактор сезонності, наприклад, восени більше уваги приділяти вітамінізованим салатам.

Керівництву кафе запропоновано найближчим часом визначити середню суму рахунку меню і провести його аналіз для удосконалення

механізму коригування розрахункового рівня торговельної надбавки в процесі формування цінової політики.

Це забезпечить встановлену середню суму рахунку, дозволить управляти прибутковістю підприємства і досягти поставлених фінансових цілей.

Запропоновано для збільшення товарообігу на 30% зниження ціни на товари групи А на 5%, а також переглянути метод ціноутворення на деякі види страв за цільовим прибутком.

Надання ресторанних послуг повинно відбуватися працівниками які пройшли спеціальну підготовку і профілактичні медогляди відповідно до вимог нормативних документів, пройшли вакцинацію, дотримуються усіх правил безпеки.

Рекомендовано для підвищення ефективності рекламної діяльності: змінити фасадну вивіску; підвищити рівень торговельного обслуговування; створити і завжди мати в наявності фірмові бланки, конверти, сувеніри з фірмовою символікою; постійних споживачів вітати зі святковими датами.

Рекомендовано використовувати засоби зовнішньої і внутрішньої реклами, з метою залучення клієнтів і збільшення обсягу продажів в кафе.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Про Перелік документів дозвільного характеру у сфері господарської діяльності : Закон від 19.05.2011 р. № 47. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3392-17#Text> (дата звернення: 25.10.21).
2. Про державне регулювання виробництва і обігу спирту етилового, коньячного і плодового, алкогольних напоїв та тютюнових виробів : Закон від 23.11.2018 р., № 2628-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/481/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.10.21).
3. Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань : Закон від № 31-32 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15> (дата звернення: 25.10.21).
4. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон від 23.12.97 р. № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.10.21).
5. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 р. № 108/95-НР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 25.10.2021).
6. Агафонова Л. Г., Агафонова О. С. Туризм, готельний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навч. пос. Київ : Знання України, 2002. 352 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Дело, 2009. 415 с.
8. Антошкова Н. А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг в Україні. *Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 18-19 червня 2020 р. Львів : Вид. ЛТЕУ, 2020. 372 с. С.203–205.
9. Архіпов В. В. Організація ресторанного господарства : навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 280 с.
10. Барановский В. А. Организация обслуживания на предприятии общественного питания. Ростов на Дону : «Феникс», 2004. 345с.

11. 19 Богашко О. С. Науково-методичні засади стратегії економічного розвитку регіону : дис... канд. екон. наук : 08.10.01. Умань, 2005. 206 с.
12. Бутенко О. П., Дядюшкіна І. В. Аналіз ринку ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Наук. журнал «Економічний простір»*. Харків : Харківський національний університет будівництва та архітектури № 74, 2013. С. 73–81.
13. Бут Т.В. Діагностика розвитку металургійного комплексу регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05. Сєверодонецьк. 2016. 20 с.
14. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания : Москва : ФИНПРЕСС, 2000. 272 с.
15. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : Учебник. 3-е изд. Москва : Гардарика, 2000. 528 с.
16. Гаталяк О., Ганич Н. Ретроспективний аналіз розвитку закладів ресторанного господарства. *Вісник львівського університету*. Серія географічна. 2013. Випуск 43. Ч. 2. с. 153–161.
17. Головне управління статистики у Запорізькій області. URL: <http://www.zp.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.10.21).
18. Гросул В. А., Каленік К. В. Формування моделі PEST-факторів підприємств ресторанного господарства. *Бізнес та інтелектуальний капітал*. Вид. Київ : Інтелект ХХІ № 2. 2018. С. 158–162.
19. Денисов Д. И. Фаст-фуд. Рестораны быстрого обслуживания. Москва : ЗАО «Издательский дом «Ресторанные ведомости», 2003. 236 с.
20. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 16.10.21).
21. Дзюба Н. Особливості обліку в закладах ресторанного господарства. *Податки та бухгалтерський облік*. 2013. №71. С.10–18.
22. ДСТУ 4281:2004 – ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/833-2006-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.10.21).
23. Емельянова Т. В. Экономика общественного питания : учебное

посobie. Мінск : Высшая школа, 2003. 325 с.

24. Ефимова О. П. Экономика общественного питания : учебное пособие. Мінск : Новое знание, 2003. 304с.

25. Зозулев А. В. Сегментирование рынка : учебное пособие. Харків : Студцентр, 2003. 232с.

26. Інфраструктура товарного ринку : навч. посіб. : під ред. Сороки І.В., Азоряна О. М. Київ : НМЦВО МОіН України; НВФ «Студцентр», 2002. 608с.

27. Кабушкин Н. И., Бондаренко Г. А. Менеджмент гостинниц и ресторанов : Учебник. Минск : Новое знание, 2003. 368 с.

28. Константинов Ф. В. Философская энциклопедия : «Наука–логики» Сигети. Москва : «Советская энциклопедия», 1967. 592 с.

29. Контроллинг как инструмент управления предприятием : Е. А. Ананькина, С. В. Данилочкин, Н. Г. Данилочкина и др. ; под ред. Н. Г. Данилочкиной. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 279с.

30. Котлер Ф. Основы маркетинга : Пер.с англ. В.Б. Боброва Москва : Прогресс, 1998. 778с.

31. Ловелок К. Х., Боуен Д. Е. Чейз Р. Б. та Каммінгс Т. Г. Управління взаємодіями між операціями та маркетингом та їх впливом на клієнтів. *Ефективність управління послугами*. Стратегія збалансування, організація та людські ресурси, Сан-Франциско, 1990, с. 343–369.

32. Лук'янець Г. І. Рекламний менеджмент : навч. пос. Київ : КНЕУ. 2018. 274 с.

33. Лучшие рестораны Украины URL: – <http://www.restoran.ua> (дата звернення: 16.10.21).

34. Майдебуря Е. В. Маркетинг услуг : Учебное пособие. Київ : ВИРА-Р, 2001. 547 с.

35. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія ; за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

36. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології : *Збірник наук. праць під ред. Замкової Н.Л. Вінниця* : Центр підготовки наукових та навчально – методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2015. 805 с.

37. Наказ № 2362 від 18.11.2020 Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств). Міністерства економіки та з питань Європейської інтеграції України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (дата звернення: 16.10.21).

38. Нечаюк Л. І., Нечаюк Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 344 с.

39. Ніколаєнко В. Громадське харчування: організація роботи, документальне оформлення, облік. *Бухгалтерія торговельного підприємства: від А до Я*. Київ : Центр книги, 2015. №16.

40. Ожегов М. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. Русская академия наук. Москва : Азбуковник, 1998. 944 с.

41. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства : підр.: за ред. Н. О. П'ятницької 2-ге вид. перероб. та доп. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.

42. Організація роботи закладу ресторанного господарства. *Архів електронного видання «Бухгалтер та Закон» № 51* від 19.12.2016 р. URL: https://bz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/BZ009673 (дата звернення: 16.10.21).

43. Особливості ресторанного господарства в Україні URL: <http://www.rusnauka.com.ua> (дата звернення: 16.10.21).

44. Портер М. Стратегія конкуренції. Київ : Основи, 2008. 390 с.

45. Правила № 219 Правила роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства, затвержені наказом Мінекономіки від 24.07.2002 р. № 24.07.2002. № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0680-02#Text> (дата звернення: 25.10.21).

46. Принципи якості у сфері туризму у Європі. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/quality-label/index_en.htm (дата

звернення: 16.10.21).

47. Пугачова І., Кічук Н. Розширення ресторанного бізнесу шляхом відкриття мережі кав'ярень. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2016/242/pdf/134-142.pdf> (дата звернення: 16.10.21).

48. Рекомендації Єврокомісії для Принципів якості у сфері туризму. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2014:0085:FIN:EN:PDF> (дата звернення: 16.10.21).

49. Ресторанне господарство в сучасних умовах. Основні напрями розвитку URL: http://tourlib.net/books_ukr/arhipov1.htm (дата звернення: 16.10.21).

50. Ромат Е. В. Реклама : учебник для студентов специальности «Маркетинг». 3-е изд., Киев : Харьков : НВФ «Студцентр», 2019. 480 с.

51. Селютін В., Яцун Л., Ольшанський О. SWOT-F-аналіз ресторанного господарства м. Харкова. *Economic Analysis*, Volume 30. No. 1. 2020 DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.192> (дата звернення: 20.10.21).

52. Стратегический менеджмент : навч. підр. ; под ред. А.Н. Петрова СПб. : Питер, 2005.496 с.

53. Ткаченко Т. П., Кубишина Н. С. Оцінка ефективності маркетингової діяльності сфери послуг. URL: http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2010_8.pdf (дата звернення: 16.10.21).

54. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов: пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

55. Українська радянська енциклопедія : електронна версія видання. URL: <http://leksika.com.ua/ure/> (дата звернення: 16.10.21).

56. Уокер Дж. Р. Введение в гостеприимство : уч. ; пер. с англ. 2-е изд. Москва : ЮНИТИ-ДА, 2002. 432 с.

57. Фролова І. Т. Философский словарь : 6-е изд., перераб. и доп.

Москва : Политиздат, 1991. 560 с.НА, 2002. 607 с.

58. Шканова О. М. Інфраструктура товарного ринку : навч. посіб. Київ : МАУП, 2004. 177с.

59. Шканова О. М. Маркетинг услуг. Київ : Кондор, 2003. 304с.

60. С. Н. Lovelock, R. F. Young, «Look to Costomers to Increase Productiviti», Harvard Business Review, March – April 1989, p. 168–178.

ДОДАТКИ

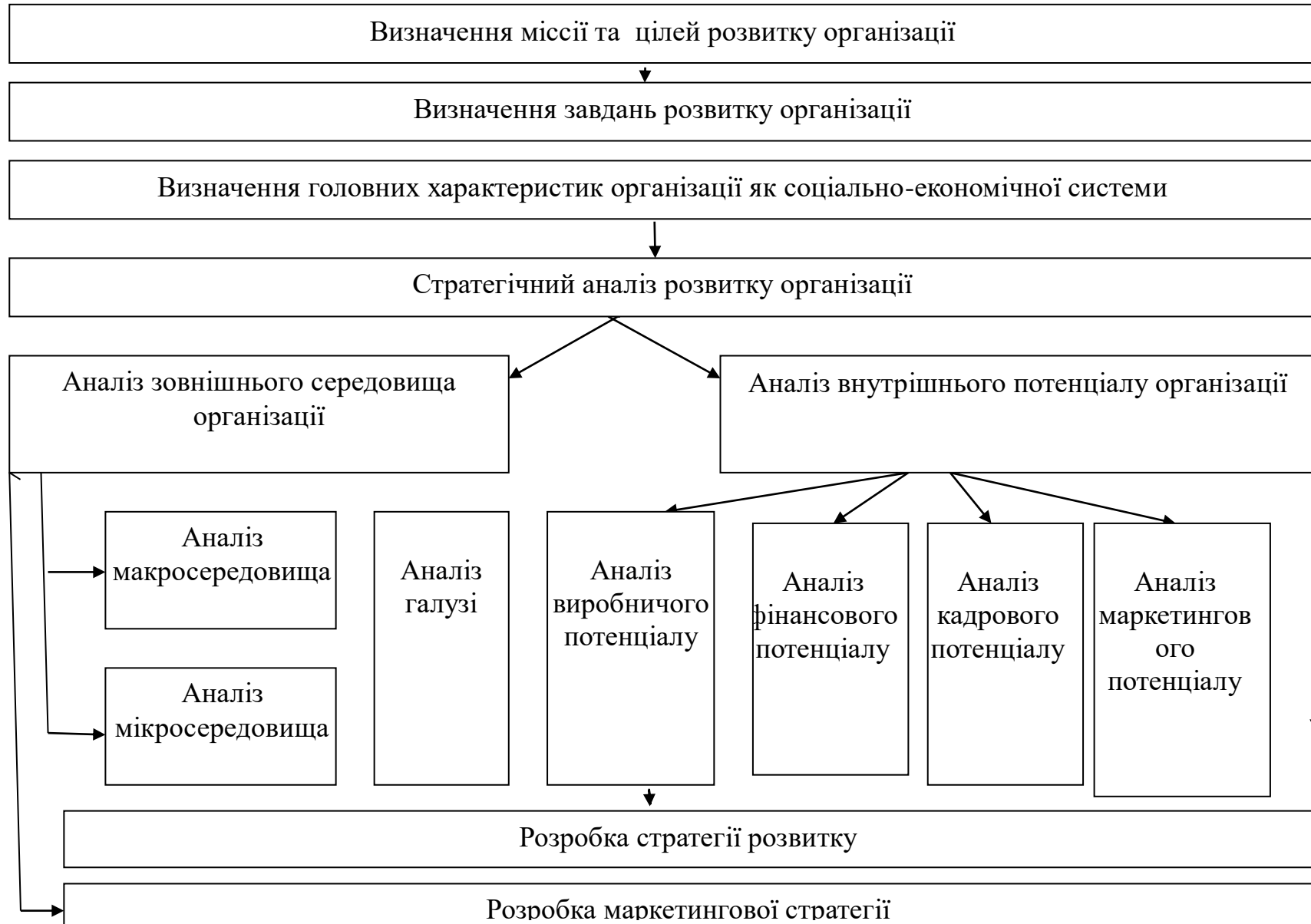
ДОДАТОК А

Аналіз конкурентного середовища в галузі ресторанного господарства м. Запоріжжя



ДОДАТОК Б

Модель управління розвитком підприємства ресторанного господарства на принципах маркетингової концепції



Додаток В

Матриця SWOT-аналізу для кафе «PEOPLE»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових постачальників. 2. Зміна купівельних переваг. 3. Попит на продукцію харчопрому навіть в умовах фінансової кризи залишається досить стабільним. 4. Кафе протягом багатьох років працює на території обласної лікарні. 5. Основні підйоми товарообігу збігаються зі святами. 6. Прагнення частини населення до здорового харчуванню. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низькі бар'єри входу на ринок. 2. В даний час рівень розвитку підприємств ресторанного господарства досить високий. 3. Загроза появи нових конкурентів. 4. Підвищення закупівельних цін оптовими посередниками. 5. Зміна купівельних переваг. 6. Витрати на перехід від одного підприємства ресторанного господарства до іншого у споживача не великі. 7. Споживачі можуть почати економити на відвідуванні кафе в умовах кризи
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Місце розташування. 2. Широкий асортимент і якість послуг, що надаються. 3. Висококваліфікований персонал. 4. Фінансові можливості, отримані завдяки стабільному доходу протягом багатьох років. 5.Онлайн доставка піл час карантину при COVID-2019. 6. Достатнто широкий асортимент страв. 7. Повний перелік додаткових послуг. 	<p>«Сила і можливості»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових постачальників і специфічне місце розташування кафе, наявність фінансових ресурсів дає можливість більш гнучкого регулювання цін. 2. Високоякісне обслуговування та високоякісна продукція допоможуть зберегти лояльність споживачів, утримати їх. 3. Забезпечення швидкого і якісного обслуговування споживачів в святкові дні, коли спостерігається підйом товарообігу. 4. Створення спеціального меню для тих клієнтів, які знаходяться на дієтичному харчуванні або дотримуються посту. 	<p>«Сила і загрози»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Місце розташування кафе і високий рівень обслуговування, широкий асортимент повинні забезпечувати стабільну прибутковість діяльності. 2. Фінансові можливості підприємства на достатньому рівні, але при підвищенні закупівельних цін оптовими посередниками і з огляду на ціноутворення на послуги кафе «витрати + націнка» розглядати можливості пошуку нових надійних посередників. 3. Необхідно більш урізноманітнити асортимент.
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Немає чітких стратегічних напрямків. 2. Реклама потребує поширення по місту, практично не застосовується. 3. Провести рекламні заходи щодо доставки по місту під час карантину через інтернет-джерела. 4. Залежність від інгредієнтів. 5. Недостатньо коштів для розвитку. 6. Невдала парковка, 	<p>«Слабкість і можливості»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити стратегічні напрямки бізнесу використовуючи можливості попиту на продукцію харчопрому в умовах пандемії, підйоми товарообігу в святкові дні і прагнення частини населення до здорового харчування та онлайн-замовлень. 2. Підтримувати авторитет закладу. 3. Удосконалити комплекс маркетингу. 	<p>«Слабкі сторони і загрози»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Місце розташування кафе забезпечує підприємству конкурентну перевагу. 2. Можливість появи нових конкурентів, зниження загального рівня покупної спроможності, несприятлива політика держави. 3. Зниження загального рівня покупної спроможності. 4. Несприятливі демографічні зміни. 5. Зростання інфляції.

ДОДАТОК Г
АВС-аналіз асортименту кафе «People»

Найменування товару	Кіл-ть видів	Розмір партії	Цінова група, грн.			Середня ціна, грн	Об'єм продаж в день, порцій	Річний оборот, грн	% від обороту	%, нараста- ючим підсумком	Група
			дешева	середня	коштовна						
Гарачі страви	3	7	100,5-109,25	110-114,75	152,7-153,0	125,93	115	121797	1,43	1,43	А
Холодні закуски	5	6	61-73,75	93,75-102,0	102,0-138,5	108,9	165	918616	14,3	15,73	
М'ясні страви	6	4	77,5-84,7	94,7-135,7	135,7-152,2	123,9	132	279444	18,2	33,93	
Гарніри	4	7	46,5-59,2	69,25-74,7	84,7-90,2	74,62	154	21078	1,37	35,3	
Випічка	7	5	18,2-26,5	56,5-79,2	119,2-130,2	78,6	192	237487	15,5	50,8	
Гарячі напої	7	8	51-73,7	83,75-116,5	156,5-172,0	120,6	308	918148	20,7	71,5	
Піца	5	1	97,5-100,2	130,25-135,7	135,7-149,5	128,7	27	75243	4,2	75,7	
Салати	5	6	61-73,7	73,75-82,0	122,0-138,5	97,9	165	618616	14,3	15,73	Б
Прохолодні напої	4	8	15,5-28,2	38,2-43,7	53,7-76,5	49,0	176	828480	8,4	84,1	
Соки	5	3	-	35,12	-	35,1	82	982809	5,4	89,5	
Брускети	5	3	-	110	130	120	57	725302	4,5	89,2	
Коктейлі	3	4	45,5-58,25	68,2-79,62	89,6-113,7	83,74	66	838303	2,5	92	С
Пасти	5	1	78,2-79,62	82,3-86,5	120,5-122,0	96,7	27	85093	1,8	95,5	
Риба	2	1	111,7-115,2	116,5-119,2	122,0-135,7	123,4	11	84895,6	0,9	96,4	
Морозиво	8	1	58,2-63,7	113,7-119,2	119,2-124,7	102,8	44	85885	3,6	100,0	
Разом:								8532813,6	100,0		

Додаток Д
Калькуляційні карти страв

Страва	Грами / ціна
Холодні закуски	
Форшмак з тостами	250 г / 60 грн
Паштет з вишневим соусом і тостами	180 г / 70 грн
Оселедець з цибулею та картоплею	300 г / 70 грн
М'ясне плато	200 г / 160 грн
Сирне плато	200/40 /150 грн
Тартар з лосося з вершковим сиром	140 г / 110 грн
Тартар з тунця з огірком та авокадо	140 г / 110 грн
Просол з телятини	200 г / 95 грн
Ростбіф	150 г / 100 грн
Гарячі закуски	
Мідії запечені зі шпинатом та пармезаном	200/40 / 150 грн
Креветки в паніровці з соусом тартар	150/40 /140 грн
Фіш @чіпс	300/40 /90 грн
Сирні крокети з креветкою та соусом тартар	160/40 / 120 грн
Курячі крила з соусом	250 г / 90 грн
Снеки до пива	500/80 /160 грн
Салати	
Салат з печеним перцем, баклажаном та вершковим сиром	250 г / 80 грн
Салат з тунцем та соусом чілі-манго	200г / 100 грн
Салат з качиною грудкою	200 г / 105 грн
Салат з кальмаром та куркою гриль	250 г / 100 грн
Цезар з куркою	300 г / 110 грн
Цезар з креветками	250 г / 130 грн
Салат з морепродуктами	250 г / 120 грн
Салат з тунцем та яйцем пашот	200 г / 110 грн
Нісуаз з лососем	220 г / 110 грн
Зелений салат з креветками та сиром Рікотта	200 г / 120 грн
Теплий салат з телятиною та овочами гриль	280 г / 120 грн
Салат зі свининою та сирою дорблю	25 г / 120 грн
Салат з ростбіфом	250 г / 110 грн
Салат з прошутто і сиром фета	200 г / 90 грн
Грецький	250 г / 70 грн
Салат з грушею та сиром дорблю	220 г / 95 грн

Продовження додатку Д

Салат з печених овочей та сиром Рікотта	250 г / 80 грн
Брускети	
Брускети з ростбіфом	200 г / 110 грн
Брускети з сьомгою та вершковим сиром	200 г / 110 грн
Брускети з креветкою та гуакамоле	180 г / 110 грн
Брускети з в'яленими томатами та сиром Рікотта	180 г / 90 грн
Перші страви	
Окрошка	300 г / 65 грн
Крем-суп із зеленого горошку	300 г / 85 грн
Крем-суп з багату та сиром дорблю	250 г / 90 грн
Домашній суп з локшиною	300 г / 50 грн
Юшка з лососем і судаком	300 г / 90 грн
Вершковий суп з морепродуктами	300 г / 120 грн
Борщ з салом і грінками	300 г / 65 грн
Солянка	300 г / 80 грн
Другі страви	
Стейк з курячого філе з грибним ризотто	300 г / 110 грн
Качина грудка з пюре з багату	250 г / 160 грн
Стейк зі свинини з печеною картоплею	370 г / 130 грн
Стейк з яловичини з овочами гриль	370 г / 160 грн
Філе міньйон	250 г / 150 грн
Медаальйони з телятини	250 г / 150 грн
Біф бургер	350 г / 120 грн
Бургер Ципа Джо	350 г / 105 грн
Судак з морквяним пюре	250 г / 130 грн
Ризотто з морепродуктами	250 г / 130 грнС
Стейк із лосося з шафрановим ризотто	250 г / 160 грн
Тунець з рисом по тайськи	300 г / 150 грн
Паста	
Паста з морепродуктами	130 грн
Паста з лососем і шпинатом	120 грн
Паста Карбонара	90 грн
Паста з телятиною і овочами	90 грн
Паста з курячим філе, томатами і базиліком	85 грн
Паста Дабл Чіз	100 грн
Піца	
Піца з тунцем	500 г / 160 грн
Піца з нектарином та копченою куркою	550 г / 130 грн

Продовження додатку Д

Піца з грушею, дорблю та камамбером (білий соус, сир моцарелла, сир дорблю, сир камамбер, груша, сир пармезан)	550 г / 150 грн
Піца BBQ (соус Пілаті, соус BBQ, сир моцарелла, баклажан, кукурудза, маслини, копчена курка, цибуля кримська)	600 г / 130 грн
Піца з телятиною і сирним соусом (Сирний соус, сир моцарелла, телятина, корнішони, помідори черрі, цибуля кримська)	600 г / 150 грн
Піца з куркою і прошутто (Чорне тісто) (Білий соус, сир моцарелла, курка, прошутто, помідори черрі, рукола, сир пармезан)	600 г / 150 грн
Піца з куркою та грибами (Соус Пілаті, сир моцарелла, куряче філе, гриби печериці, помідори, орегано)	530 г / 110 грн
Піца №2 (Чорне тісто) (Соус Пілаті, сир моцарелла, ковбаски мисливські, салямі, свіжі помідори, маринована цибуля, сир рамзес, орегано)	540 г / 130 грн
Піца овочева з сиром фета (Соус Пілаті, сир моцарелла, помідори, болгарський перець, цибуля, кабачок, сир фета, маслини, орегано)	520 г / 110 грн
Піца Баварська (Чорне тісто) (Соус Пілаті, сир моцарелла, балик, ковбаски мисливські, бекон, свинячо-яловичий фарш, орегано)	580 г / 150 грн
Піца Маргарита (Соус Пілаті, сир моцарелла, помідори черрі, соус песто, базилік, орегано)	430 г / 90 грн
Піца з мрепродуктами (Білий соус, сир моцарелла, мідії, кальмари, лосось, креветки, помідори, шпинат, орегано)	600 г / 160 грн
Піца Салмон Кінг (Вершки, сир моцарелла, лосось слабосолений, рукола, орегано)	500 г / 170 грн

Продовження додатку Д

Піца 4 сири (Вершки, сир моцарелла, сир дорблю, сир рамзес, сир пармезан, помідори чері, орегано)	540 г / 150 грн
Піца білий диявол (Білий соус, сир моцарелла, куряче філе, гриби печериці, перець чилі, вир фета, орегано)	560 г / 120 грн
Піца диявола (Чорне тісто) (Соус Пілаті, сир моцарелла, пеппероні, цибуля, перець чилі, соус Tabasco)	480 г / 120 грн
Піца карбонара (Вершки, сир моцарелла, бекон, цибуля, яйце куряче, сир пармезан, орегано)	500 г / 120 грн
Десерти	
Фрукти фламбе з морозисом	250 г / 70 грн
Морозиво з ягодами та мигдалем	200 г / 65 грн
Сирники з мрозивом	250 г / 70 грн
Шоколадний торт	120 г / 75 грн
Чізкейк	125 г / 80 грн
Медовик	115 г / 70 грн
Торт «People»	100 / 75 грн