

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ

Донецький національний університет економіки і торгівлі

імені Михайла Туган-Барановського

Шталь Тетяна Валеріївна



УДК 658.8.012.12:640.432

**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

Спеціальність 08.00.04 – економіка і управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

АВТОРЕФЕРАТ

дисертації на здобуття наукового ступеня

доктора економічних наук

Донецьк – 2012

Дисертація є рукописом

Роботу виконано в Харківському державному університеті харчування і торгівлі Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України.

Науковий консультант: доктор економічних наук, професор
Сидков Алімжан Абдуллоєвич,
Донецький національний університет
економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
завідувач кафедри прикладної економіки,
проректор з наукової роботи

Офіційні опоненти: доктор економічних наук, професор
Карсекін Валерій Іванович
Київський національний університет культури і
мистецтв, завідувач кафедри готельно-ресторанної
справи та туризму;

доктор економічних наук, професор
Максимова Тетяна Семенівна,
Східноукраїнський національний університет
імені Володимира Даля,
завідувач кафедри маркетингу;

доктор економічних наук, професор
Оліфіров Олександр Васильович,
Донецький національний університет
економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського,
завідувач кафедри інформаційних систем і
технологій управління

Захист дисертації відбудеться "24" квітня 2012 р. об 11-00 годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 11.055.01 Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського за адресою: 83050, м. Донецьк, вул. Щорса, 31.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського за адресою: 83017, м. Донецьк, б. Шевченка, 30.

Автореферат розісланий "23" березня 2012 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради



О.В. Виноградова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Діяльність вітчизняних підприємств з задоволення потреб споживачів у харчуванні та проведенні дозвілля зазнає великих змін. Сучасний характер ринкових реформ вимагає перегляду багатьох здавалося раніше непорушних переконань. Зокрема, про місце і роль ресторанного господарства в розвитку національної економіки, про використання ринкових методів господарювання, в першу чергу – маркетингу для підвищення ефективності даної сфери і пошуку нових напрямів її розвитку. Особливість і важливість функціонування підприємств ресторанного господарства в економічній і соціальній сферах країни, виявляється в забезпеченні якості життя населення за допомогою задоволення базових фізіологічних потреб споживачів. Ефективна діяльність будь-якого підприємства ресторанного господарства складається з безлічі чинників. Це і ведення результативної фінансової і маркетингової політики, і формування команди досвідчених професіоналів, і відповідне позиціонування закладу на ринку, і створення умов для успішного просування товарів та послуг.

Дослідженнями проблем і перспектив розвитку ресторанної галузі в цілому і, зокрема, в Україні присвячено праці вітчизняних та зарубіжних вчених А. Аветісової, О. Азарян, Е. Батрасвої, А. Загуліветрова, В. Карсекіна, Г. Мтвралашвілі, О. Оліфірова, В. Пивоварова, Г. П'ятницької, Ю. Сала, А. Уланова, С. Хмирової, Б. Шелегеди. Питаннями впровадження стратегічного маркетингу і менеджменту на підприємстві займалися вчені-економісти І. Ансофф, Л. Балабанова, Дж. Дей, П. Друкер, І. Дюков, Г. Клейнер, Г. Кревенс, Ф. Котлер, А. Мазаракі, М. Мак-Дональд, Г. Мінцберг, Л. Омелянович, М. Портер, А. Садеков, А. Томпсон, В. Точилін, Р. Фатхурдінов, Г. Хулей, В. Шкардун, О. Шубін, Й. Шумпетер. Особливо слід виділити наукові розробки, пов'язані з використанням наявного ресурсного потенціалу підприємств вчених Дж. Аллена, К. Зука, Д. Колліса. Однак незважаючи на велику кількість досліджень з цього напрямку, поки що відсутні роботи щодо комплексного їх розв'язання в ресторанному господарстві.

Ресторанне господарство – одна з небагатьох сфер вітчизняної економіки, в якій практично з самого початку економічних реформ повною мірою з'явилися ринкові відносини. Сьогодні – це найбільш динамічно розвинений і високодохідний, а, отже, перспективний для інвестицій і привабливий для підприємців сегмент українського ринку послуг. Все це поставило перед управлінням підприємств цієї сфери послуг цілий ряд нових завдань, таких, як необхідність підвищення ефективності виробництва, зміцнення конкурентної позиції, що неминуче пов'язано з впровадженням в повсякденну практику ведення бізнесу сучасних досягнень менеджменту і маркетингу.

Таким чином, подальшого розвитку потребують концептуальні засади формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного господарства, нові підходи до обґрунтування стратегій маркетингу в ресторанному господарстві, методичні підходи до вибору маркетингових стратегій та механізми їх реалізації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Харківського державного університету харчування і торгівлі: держбюджетна тема «Механізм формування маркетингової стратегії підприємств ресторанного господарства зі створення споживчої цінності продукту» (2010-2011 рр., № д/р 0109U08644 - визначено специфіку маркетингу у сфері ресторанного господарства з позицій максимізації вигоди через вихід на ринок з конкурентноздатною пропозицією, що враховує потреби цільових споживачів, розроблено механізм формування маркетингової стратегії підприємств ресторанного господарства зі створення споживчої цінності на основі потенціалу ядра бізнесу, що забезпечує рівень задоволеності споживачів цільових

ринків); держбюджетна тема «Формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного бізнесу в умовах економічної трансформації» (2010-2011 рр. - проведено аналіз формування та розвитку теорії стратегії; розроблено методичний підхід до формування маркетингової стратегії досягнення впливової позиції підприємством ресторанного господарства на ринку ядра бізнесу на основі комплексу маркетингу-мікс); держбюджетна тема «Дослідження процесів розвитку інфраструктури мережних господарських систем» (2010-2011 рр. - розроблено методичні основи формування інфраструктури мережної економіки; встановлено місце та роль інфраструктури в мережній економіці); держбюджетна тема «Механізми та методи стратегічного управління розвитком сфери торгівлі та ресторанного господарства» (2007-2009 рр. - запропоновано класифікатор маркетингових витрат для складання і контролю виконання бюджетів на підприємствах ресторанного господарства; розроблено методичний підхід до аналізу задоволеності потреб споживачів на ринку послуг, що формують підприємства ресторанного господарства); госпдоговірна тема «Комплексна оцінка ресурсного потенціала совместного підприємства» (2006-2007 рр. - розроблено програмне забезпечення в середовищі Microsoft Excel для реалізації комплексу моделей управління реалізацією товарів); госпдоговірна тема «Умови підвищення рівня інвестиційної привабливості регіону для іноземних інвесторів» (2005 р. - досліджено основні теоретичні підходи й положення формування та оцінки ресурсного потенціалу); госпдоговірна тема «Формування маркетингової стратегії на основі потенціалу ядра бізнесу» (2009-2011 рр.- систематизовано існуючі маркетингові стратегії за ознаками, що мають практичне застосування та розроблено методичні рекомендації щодо формування моделі маркетингової стратегії підприємства на основі потенціалу ядра бізнесу); госпдоговірна тема «Дослідження ринку ресторанних послуг Харківського регіону» (2009-2011 рр. - проведено аналіз ринку ресторанних послуг Харківського регіону; досліджено запити й переваги споживачів ресторанних послуг Харківського регіону).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретико-методологічних, методичних і організаційних засад формування та реалізації маркетингової стратегії підприємств ресторанного господарства.

Відповідно до мети вирішено такі наукові завдання:

виконання ретроспективного аналізу становлення та розвитку теорії стратегії діяльності підприємства;

побудова узагальненої моделі формування маркетингових стратегій підприємства;

дослідження сутності та специфіки маркетингу на підприємствах ресторанного господарства;

обґрунтування ядра бізнесу підприємства як основи маркетингової стратегії;

розробка концепції маркетингових стратегій формування споживчої цінності на основі потенціалу ядра бізнесу;

дослідження стану та тенденцій процесів фокусування і диференціації на ринку послуг підприємств ресторанного господарства України;

виявлення запитів і споживацьких переваг на ринку товарів і послуг підприємств ресторанного господарства;

проведення сегментації та визначення цільового ринку споживачів ресторанних послуг;

розробка на основі конкурентних переваг ядра бізнесу стратегії досягнення підприємством впливової позиції на ринку;

розробка стратегії проникнення ресторанного бізнесу у суміжні сегменти діяльності;

розробка стратегії збереження конкурентоспроможності на основі трансформації ядра ресторанного бізнесу в умовах галузевої нестабільності;

удосконалення методичного та організаційного забезпечення вибору маркетингових стратегій;

визначення методичних засад реалізації маркетингових стратегій підприємств ресторанного господарства;

оцінка рівня ефективності маркетингових заходів за кожною альтернативною стратегією.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємств ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та науково-методичні засади формування та реалізації маркетингових стратегій підприємства ресторанного господарства.

Методологія і методи дослідження. Теоретичною і методологічною основою дисертаційної роботи стало вивчення та творче переосмислення основних досягнень економічної науки, праць вітчизняних та зарубіжних учених з питань розвитку ресторанного господарства, стратегічного маркетингу, менеджменту.

У ході дослідження використовувались положення системного та економічного аналізу для проведення моніторингу процесів фокусування і диференціації підприємств ресторанного господарства; методи соціологічних досліджень (опитування, анкетування, спостереження) були застосовані під час визначення профілю типових споживачів, послуг мережевих, традиційних та елітних ресторанів; методи кластерного аналізу для проведення сегментування споживачів підприємств ресторанного господарства. На основі методів системно-структурного, порівняльного аналізу та методів експертних оцінок побудовано модель вибору альтернативних маркетингових стратегій закладів ресторанного бізнесу. Під час проведення аналізу були використані традиційні методи і прийоми економічного аналізу (табличний, графічний, порівняння, групування). Для складання маркетингових планів з обраної маркетингової стратегії застосовано метод бюджетування та методи оптимізації маркетингових витрат.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти державних органів управління України з питань регулювання сфери ресторанного господарства, довідково-інформаційні видання, дані Державної служби статистики України, матеріали науково-практичних конференцій, наукові розробки провідних сучасних вчених з проблем маркетингу та управління підприємствами ресторанного господарства, дані окремих підприємств України, матеріали мережі Інтернет, матеріали самостійно проведених маркетингових досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретичних, методологічних та організаційно-методичних засад формування та реалізації маркетингової стратегії підприємств ресторанного господарства з урахуванням визначеного ядра бізнесу підприємства, найбільш вагомі з яких є такими:

уперше:

розроблено концептуальну модель стратегій підприємства ресторанного господарства у тривимірній ортогональній системі координат (базові, конкурентні стратегії і стратегії росту) на основі визначення бізнесу та ядра бізнесу як сукупності найбільш важливих і прибуткових споживчих потреб, споживчих сегментів, сировини, технологій харчування, що дозволяє виокремити три стратегії 1) досягнення підприємствами впливової позиції на ринку ядра бізнесу; 2) проникнення ресторанного бізнесу у суміжні сегменти діяльності; 3) збереження конкурентоспроможності на основі трансформації ядра ресторанного бізнесу в умовах

галузевої нестабільності та регулювати процеси диференціації, фокусування і посилення конкурентних переваг на ринку;

сформовано концепцію сегментування споживачів підприємств ресторанного господарства на основі життєвого циклу взаємовідносин клієнтів з підприємствами, що надає можливість в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища своєчасно реагувати на зміни у поведінці споживачів з метою утримання сегменту лояльних клієнтів на відповідному рівні та залучення нових;

розроблено науково-методичний підхід щодо стратегічного переходу до суміжного сегменту здорового харчування у діяльності підприємства ресторанного господарства за напрямками і рівнями інтеграції: продукція, технології, взаємодія з постачальниками, місце розташування, сегмент ринку, можливості, спадуюча та висхідна інтеграція, що дозволяє забезпечити виконання специфічних вимог до сировини, типу продукту, організації діяльності, контролю якості, каналів просування, ринків збуту, і, таким чином, зміцнити силу прибуткового ядра;

розроблено науково-методичний підхід щодо формування стратегічного переходу до франчайзингу та брендингу як основних методів реформатування ядра бізнесу підприємства ресторанного господарства на основі відповідної стратегічної карти як сукупності фінансової, клієнтської та внутрішньої складових, що забезпечує збереження конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

удосконалено:

науково-методичний підхід до сегментування ринку, який, на відміну від існуючих, побудовано на основі формування клієнтської бази даних та кластерного аналізу шляхом стандартизації вихідних даних на основі Z-перетворень для раціоналізації процесу вибору сегменту споживачів, що дозволяє сформувати ядро економічного профілю клієнтів підприємства і ядро пропонуванних продуктів і послуг;

науково-методичний підхід до вибору маркетингової стратегії підприємств ресторанного господарства, який, на відміну від існуючих, сформовано на основі інтегральної оцінки ефективності кожної альтернативи через співставлення експертних оцінок результатів і зусиль, що сприяє обґрунтованому визначенню плану дій у межах обраної стратегії;

класифікатор маркетингових витрат, який, на відміну від існуючих, має дворівневу структуру та містить чотири розділи; враховує витрати на рекламну діяльність, маркетингові дослідження, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту; що забезпечує складання і контроль виконання бюджетів на підприємствах ресторанного господарства;

науково-методичний підхід до максимізації маржинального прибутку, який, на відміну від існуючих, використовує S-образну функцію попиту щодо формування маркетингового бюджету підприємств ресторанного господарства в умовах реалізації певної маркетингової стратегії на основі визначення залежності попиту і маржинального прибутку від рівня маркетингових витрат, що дозволило оптимізувати маркетинговий бюджет.

дістали подальшого розвитку:

теоретичні положення щодо розвитку ресторанного господарства, а саме, визначення понять: *підприємство ресторанного господарства* (цілеорієнтована система, суб'єкти (персонал, який використовує приміщення, технологію приготування їжі, матеріально-технічну базу) і об'єкти (споживачі, реклама, фінанси, закупні товари) якої реалізують місію забезпечення якісного обслуговування населення і досягають соціальних, господарських і фінансових цілей); *маркетинг підприємства ресторанного господарства* (сукупність дій, які засновані на передбаченні, вивченні і задоволенні запитів споживачів і забезпечують

отримання прибутку на основі диференціювання стратегічних можливостей, фокусування на потребах і цільових сегментах та з використанням унікальних ресурсів підприємства); *сегмент ринку послуг ресторанного господарства* (частина ринку, яка має загальні нужди, що породжують конкретні потреби, які підприємства ресторанного господарства, виходячи з наявності своїх ресурсів та фокусування ядра бізнесу, здатні задовольнити краще за своїх конкурентів); та розробка профілю споживачів підприємств ресторанного господарства за визначеними ознаками на основі анкетування та експертної оцінки отриманих даних з метою визначення альтернативних можливостей досягнення підприємствами впливової позиції на ринку, проникнення ресторанного бізнесу у суміжні сегменти діяльності, трансформації ядра бізнесу в умовах галузевої нестабільності;

сутність поняття *стратегічного ландшафту* як сегменту (територіального) ринку, що сформувався під впливом факторів макро- і мікроректингового середовища, знаходиться під впливом результатів діяльності підприємства і характеризується можливістю розвитку та стійкістю структури;

сутність рівнів турбулентності зовнішнього середовища І. Ансоффа на основі додавання двох додаткових рівнів, які враховують швидкість змін у зовнішньому середовищі як з дуже низькою, так і з надвисокою нестабільністю, що дозволяє впроваджувати реактивні зміни у системі соціально-орієнтованого стратегічного менеджменту;

наукове узагальнення методичних підходів до реалізації маркетингових стратегій підприємств ресторанного господарства, які враховують виявлення ключових компетенцій маркетингової стратегії, формування нової гібридної організаційної структури підприємства ресторанного господарства, створення сервісної карти закладу ресторанного господарства, виявлення кількісних і якісних показників діяльності персоналу підприємства ресторанного господарства для ефективного управління відповідно обраної стратегії.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання основних теоретико-методологічних та практичних розробок у практичній діяльності. До найбільш значущих практичних результатів дослідження слід віднести: стратегічні карти маркетингових стратегій на основі ядра бізнесу, використані у практичній діяльності ІІІ «МакДональдз Юкрейн ЛТД» (довідка від 14.10.2010 р.), ТОВ «ОЛНА» (акт впровадження № 72 від 12.10.2011 р.) та ТОВ «Да Вінчі» (довідка від 18.05.2011 р.); концепцію сегментування споживачів підприємств ресторанного господарства на основі життєвого циклу взаємовідносин клієнтів з підприємствами, що надає можливість в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища своєчасно реагувати на зміни у поведінці споживачів, впроваджені у діяльність Головного управління економіки Харківської обласної державної адміністрації (довідка № 03-10/2857 від 13.10.2011 р.); класифікатор маркетингових витрат для складання і контролю виконання бюджетів на підприємствах ресторанного господарства застосовано у практичній діяльності ТОВ «ПРОМО 21» (Акт впровадження № 14 від 17.11.2010 р.) та Харківської обласної спілки споживачів товариств (довідка від 15.11.2010 р.); систему критеріїв оцінки конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства на ринку ядра бізнесу впроваджено до Харківської торгово-промислової палати (довідка № 849/63.01-6 від 24.10.2011 р.); методичний підхід до оптимізації маркетингового бюджету елітного ресторану застосовано у практичній діяльності ТОВ «ТБК Фуд Сервіс» (довідка № 8 від 12.03.2011 р.). Запропоновані рекомендації щодо підвищення ефективності розвитку галузі ресторанного господарства м. Харкова були впроваджені в «Концепцію стратегії розвитку м. Харкова до 2030 року» (довідка № 05-264-1 від 25.10.2011 р.); пропозиції

щодо підвищення ефективності застосування традиційних і інтерактивних методів маркетингу для підприємств ресторанного господарства з метою залучення нових клієнтів та їх переведення до сегменту лояльних у діяльність ТОВ «Екпро» (довідка № 3 від 13.05.2011 р.).

Наукові результати дисертації використовуються у навчальному процесі для методичного забезпечення навчальних дисциплін: «Міжнародна економіка» «Міжнародний маркетинг», «Маркетингові стратегії у міжнародному ресторанному бізнесі», «Міжнародний менеджмент», «Стратегія підприємства», «Стратегічне управління», «Маркетинг в підприємствах торгівлі та харчування», «Маркетинг сфери послуг», «Маркетинг готельного та ресторанного бізнесу», «Маркетинг у підприємствах ресторанного господарства», «Стратегічний маркетинг» на економічному факультеті; «Корпоративне управління» на факультеті менеджменту університету (акт впровадження від 5.09.2011 р.).

Особистий внесок здобувача полягає у самостійно виконаному науковому дослідженні, обґрунтуванні теоретичних, методологічних засад розробки маркетингових стратегій та їх реалізації, що забезпечують ефективне та результативне функціонування підприємств ресторанного господарства в умовах динамічного ринку та нестабільного розвитку галузі. З наукових праць, що опубліковані у співавторстві, використані ті положення, що є результатом особистого дослідження автора (особистий внесок автора подано у списку опублікованих праць).

Апробація результатів дисертації. Основні положення і результати дисертаційної роботи пройшли апробацію у доповідях і виступах здобувача на 23 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях: III Міжнародна науково-практична конференція «Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення» (Ялта, 2007); Всеукраїнська науково-практична конференція «Управління економічним потенціалом підприємства» (Харків, 2008); IV Міжнародна науково-практична конференція «Динамика изследования – 2008» (Софія, 2008); Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі» (Харків, 2008); IV Міжнародна науково-практична конференція «Низкотемпературные и пищевые технологии в XXI веке» (Санкт-Петербург, 2009); Міжнародна науково-практична конференція «Ресторанне господарство в стратегіях» (Харків, 2009); Міжнародна науково-практична конференція «Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення» (Севастополь, 2009); V Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток наукових досліджень 2009» (Полтава, 2009); Всеукраїнська науково-практична конференція «Соціально-економічні аспекти розвитку України в умовах конкурентного середовища» (Первомайськ, 2010); X Міжнародна науково-практична конференція «Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка» (Донецьк, 2010); II Всеукраїнська науково-практична конференція «Управління економічним потенціалом підприємства» (Харків, 2010); II Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств» (Харків, 2010); Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств середовища» (Харків, 2010); Міжнародна науково-практична конференція «Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг» (Харків, 2011); VII Міжнародна науково-практична конференція «Наука і технології: крок до майбутнього (Прага, 2011); VII Міжнародна науково-практична конференція «Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України» (Київ, 2011); Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Проблеми економіки

підприємств в сучасних умовах» (Полтава, 2011); II Міжнародна науково-практична конференція «Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти» (Донецьк, 2011); науково-практична конференція «Шлях України до економічної безпеки» (Харків, 2011).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 49 наукових публікаціях загальним обсягом 56,4 друк. арк. (особистих – 38,7 друк. арк.), у тому числі: одноосібна монографія (17,1 друк. арк.), розділи та підрозділи в одній колективній монографії (10,9 друк. арк., з них особистих – 3,5 друк. арк.), 22 статті у фахових виданнях (3 у співавторстві) (12,1 друк. арк., особисто автору належить – 11,3 друк. арк.), 24 тези доповідей (шість у співавторстві) загальним обсягом 4,5 друк. арк. (особисто автору належить – 4,1 друк. арк.).

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається із вступу, п'яти розділів, висновків, 23 додатки (обсягом 67 сторінок), списку використаних джерел (213 найменувань). Містить 42 таблиці (обсягом 24 сторінки), 102 рисунки (обсягом 53 сторінки). Загальний обсяг роботи становить 396 сторінок.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету та завдання, визначено об'єкт і предмет дослідження, наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, висвітлено особистий внесок здобувача та апробацію отриманих результатів.

У першому розділі «Теоретичні основи формування маркетингових стратегій» розкрито основні етапи становлення та розвитку теорії стратегії та стратегічного управління підприємством; досліджено формування понятійно-категоріального апарату маркетингових стратегій; виконано класифікацію маркетингових стратегій підприємства та розроблено механізм їх формування.

Проведений аналіз розвитку теорії стратегії дозволив виявити передумови формування основ нової парадигми стратегії в умовах глобалізації, прискорення темпів науково-технічного прогресу, зростання ролі компетенції персоналу і взаємовідношення з суб'єктами ринку, що полягають у гнучкому та динамічному характері системи, що враховує та реагує на зміни, які відбуваються у навколишньому середовищі.

Систематизовано взаємозв'язок ознак досконалого підприємства, що були виокремлені Т. Пігерсом та Р. Ватерманом, у якому ядром є організаційні цінності, що зумовлює значення місії підприємства.

Для визначення параметрів змін стратегії запропоновано базуватися на рівнях турбулентності зовнішнього середовища І. Ансоффа, які приводять до змін стратегії як практичної діяльності підприємства. Враховуючи, що у сучасних умовах має місце зростання турбулентності зовнішнього середовища (глобалізація діяльності підприємств та використання інтерактивного середовища для здійснення комунікацій), то дана модель є актуальною. Запропоновано до класичної п'ятирівневої моделі турбулентності І. Ансоффа додати ще два рівня: нульовий рівень, який враховує відсутність новизни змін, нульову швидкість змін та повну видимість у зовнішньому середовищі та дуже низьку нестабільність, та шостий рівень, який характеризується постійно швидкою новизною змін, передбачуваною швидкістю та видимістю змін при надвисокій нестабільності.

Відбувається відмова від системи планування, що оснований на обліку попередніх показників, тобто відмова від застосування екстраполяції при формуванні стратегії на основі схеми «від минулого до майбутнього» на користь формування стратегії за

схемою «від майбутнього до минулого».

Встановлено, що оскільки ринок є соціально-економічною системою, яка враховує ряд складових (інновації, взаємодія, компетенції), підприємству необхідно розробляти та впроваджувати різновекторні стратегії, реалізація яких здатна знизити негативний вплив зовнішнього середовища і підвищити готовність адекватного реагування підприємства на будь-які зміни.

У роботі запропоновано поняття стратегії як вибору концепції управління підприємством, з подальшим моделюванням процесів і дій підприємства та його окремих підрозділів, що відображені у намірах через формування програм реалізації.

Проведена декомпозиція поняття «стратегія» дозволила виявити напрями підходу до стратегії у різних авторів на основі змісту процесів. Даний аналіз дає можливість побудувати матрицю декомпозиції, за допомогою якої визначаються загальні підходи. Маркетингову стратегію визначено як систему процесів, реалізація яких сприяє стійкості положення підприємства на ринку та його подальшому розвитку. Проведене дослідження надало можливість сформуванню класифікації маркетингових стратегій у залежності від характеру інновації: інновації у галузі продукції, інновації у сфері освоєння ринків збуту, інновації у галузі організації маркетингової діяльності, пов'язані з впровадженням системи управління проектами.

У роботі впроваджено поняття стратегічного ландшафту – сегменту ринку, що сформувався під впливом факторів макро- і мікроринкового середовища. Стратегічний ландшафт підприємства формується виходячи з цілого ряду елементів, які створюють профіль стратегічного ландшафту, що враховує привабливість зовнішнього середовища, наявність внутрішніх ресурсів, вимоги зацікавлених сторін, власні сильні та слабкі сторони, привабливість ринків, галузі та секторів, положення конкурентів, наміри, цілі та можливості, вибір цільових сегментів, стратегічні цілі підприємства. Аналіз стратегічного ландшафту як самого підприємства, так і його маркетингової діяльності, і побудова профілю ландшафту є основою для визначення фактичного положення підприємства в ринковому просторі. Тобто характер стратегічного ландшафту визначає стратегічну позицію підприємства на певному ринку, в його сегменті або ніші. Відповідно до цього стратегічний ландшафт маркетингової діяльності підприємства є основою для формування маркетингової стратегії. Отже, визначено, що стратегічний ландшафт є визначальним компонентом у виборі стратегії адекватної місії і цілей підприємства.

Запропоновано модель формування маркетингової стратегії підприємства у системі формування корпоративної стратегії на основі аналізу стратегічного ландшафту і побудови профілю ландшафту, а також генерування стратегічних альтернатив і прогнозу їх реалізації. Дана модель складається з ряду логічно і послідовно взаємозв'язаних етапів: побудови стратегічного ландшафту шляхом формування маркетингової місії, визначення політики підприємства, постановки маркетингових цілей, розробки і реалізації маркетингової стратегії, оцінки результатів її реалізації і відповідне коригування діяльності підприємства.

У другому розділі «Теоретико-концептуальні засади формування маркетингових стратегій підприємств ресторанного господарства» досліджено сутність та специфіку маркетингу на підприємствах ресторанного господарства (ПРГ), обґрунтовано ядро бізнесу підприємства як основи маркетингової стратегії, розроблено концепцію маркетингових стратегій формування споживчої цінності.

Ресторанне господарство (РГ) у державному стандарті визначається як вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надання послуг відносно задоволення потреб споживачів у харчуванні з організуванням дозвілля або без нього. Організаційно-структурною одиницею у сфері РГ, через яку здійснює свою

виробничо-торговельну діяльність суб'єкт господарювання є заклад РГ, який виробляє, продає та організує споживання власної та покупної продукції. Під терміном „ПРГ” визначено заклад РГ, який є самостійним суб'єктом господарювання, має статут, розрахунковий рахунок та всі права й обов'язки юридичної особи і здійснює свою діяльність для отримання прибутку.

Результатом діяльності підприємств і громадян-підприємців з задоволення потреб споживачів у харчуванні та проведенні дозвілля можна визначити послугу РГ. Ця послуга поєднує в собі дві складові продукції закладу РГ – нематеріальної послуги та матеріального товару. Можна стверджувати, що ні послуги, ні товару у чистому вигляді не існує, а переважаючий елемент у складі продукції РГ дає назву результату діяльності.

З урахуванням представлених визначень, ПРГ розглянуто як цілеорієнтована система, що реалізує місію забезпечення якісного обслуговування населення і досягає соціальних, господарських і фінансових цілей (рис. 1).



Рис. 1. Підприємства ресторанного господарства як цілеорієнтована система

Враховуючи особливості РГ як специфічної галузі економіки та результати проведеного аналізу, визначено, що маркетинг на ПРГ це – сукупність дій, заснованих на передбаченні, вивченні і задоволенні запитів споживачів шляхом створення пропозиції страв і напоїв, надання послуг, які сприяють організації дозвілля і забезпечують отримання прибутку на основі диференціювання стратегічних

можливостей, фокусування на потребах і цільових сегментах та з використанням унікальних ресурсів (брендів, патентів, ноу-хау) підприємства.

Предметом маркетингу на ПРГ є вивчення, відбір і ухвалення раціональних рішень, починаючи від задумки створення підприємства конкретного типу і класу до висновку про необхідність його перепрофілювання, у випадку якщо продукція і послуги перестали користуватися попитом.

У роботі обґрунтовано, що при розробці маркетингової стратегії у сфері ПРГ дуже важливим є визначення бізнесу підприємства. Перш за все, це визначення розкриває власне сутність діяльності підприємства, тобто його головну мету. В зв'язку з цим визначення бізнесу можна вважати заявою про місію підприємства. По-друге, визначення бізнесу підприємства встановлює межі для його зусиль та задає горизонти для подальшого розвитку, тобто формує те поле діяльності, на якому підприємство буде конкурувати. Визначення бізнесу підприємства у конкретному стратегічному ландшафті є також і початковою точкою для розробки маркетингової стратегії.

Структуру визначення бізнесу представлено у вигляді сукупності наступних чотирьох елементів: споживчі запити, споживчі сегменти, технологія та матеріали, види діяльності в ланцюжку доданої цінності (рис. 2).

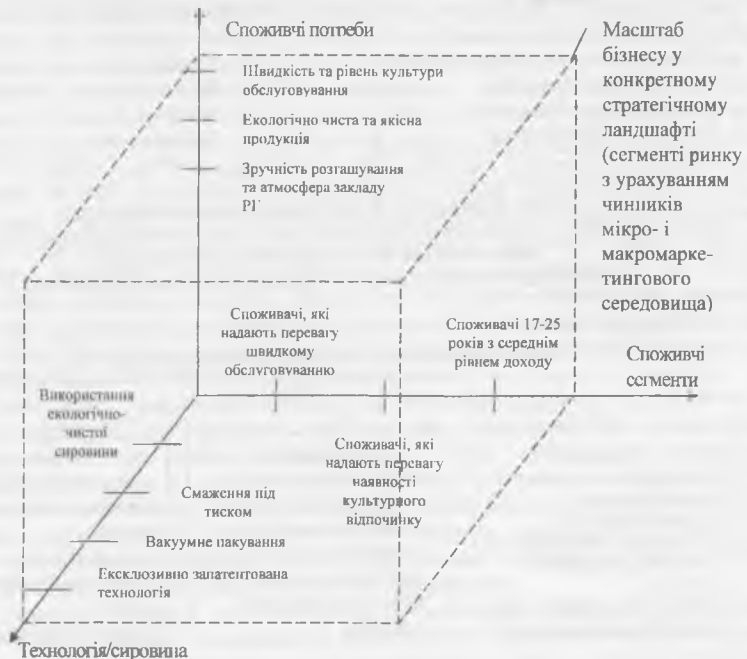


Рис. 2. Складові визначення бізнесу ПРГ

Визначено, що маркетингова стратегія ПРГ залежить як від визначення бізнесу, так і значною мірою від його ядра, яке виступає як набір послуг, продуктів, клієнтів, обладнання, персоналу, спроможностей, ресурсів, компетенцій, бренду, стандартів сервісу та методів обслуговування, які забезпечують стабільне і прибуткове зростання.

Ядро бізнесу підприємства складають потенційно найбільш прибуткові,

привілейовані клієнти, найбільш важливі товари та послуги, а також важливіші стратегічні та унікальні ресурси.

У роботі концептуальною основою розробки стратегії росту ресторанної мережі є уявлення про маркетинг як інтегрованої функції менеджменту корпоративної мережі з формування споживчої вартості на основі трансформації бізнес-ядра. В основу концепції покладені сучасні підходи розвитку корпоративної мережі і забезпечення прибутку за рахунок встановлення стійких довгострокових відносин зі споживачами продуктів та послуг на основі принципів маркетингу відносин і прибуткового маркетингу. Маркетинг відносин передбачає побудову довгострокових взаємовигідних відносин з ключовими ринковими партнерами. Мета цих взаємовідносин – формування переваг на значну часову перспективу, що забезпечує стійке зростання як окремого закладу РГ, так і корпоративної мережі в цілому.

Сформульовані принципи маркетингу, на яких повинна базуватися концепція стратегії формування споживацької цінності: знання ринку, визначення сфери своєї унікальної компетенції, прагнення максимізувати прибутковий попит з боку споживачів, розвиток здібностей, необхідних для виявлення більш прибуткового споживацького попиту.

Для наочної ілюстрації техніки фокусування на потенціалі ядра бізнесу була побудована тривимірна ортогональна система координат, на одній з осей якої розташовані базові стратегії стосовно клієнтів, на другій – стратегії стосовно конкурентів, а на третій – стратегії росту. З позицій підходу щодо визначення ядра бізнесу, підприємство, що претендує на успіх, повинне зайняти один певний сегмент у побудованому стратегічному кубі, як показано на рис. 3, або, два суміжних сегменти, але ніяк не кілька сегментів, що перебувають на відстані друг від друга.

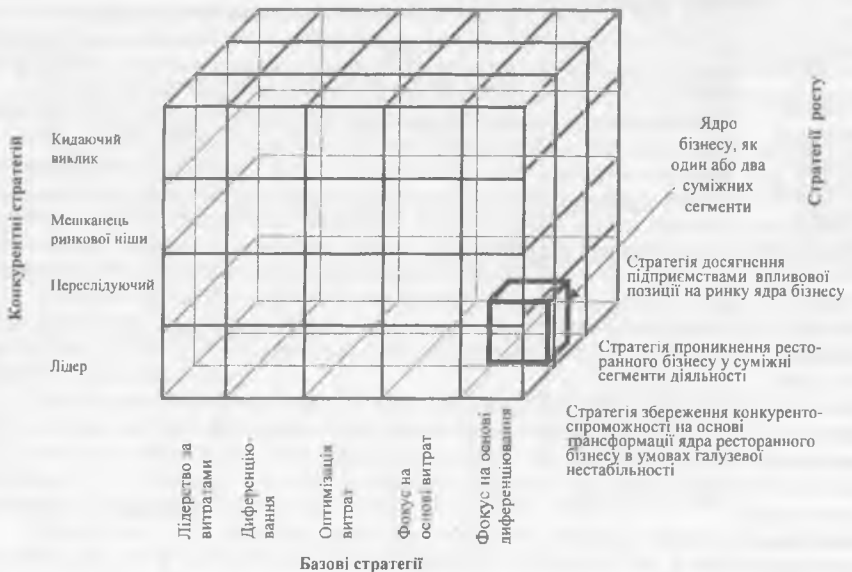


Рис. 3. Концептуальна модель стратегій підприємств ресторанного господарства на основі ядра бізнесу

Таким чином, подальше дослідження у роботі спрямоване на стратегії росту, що дозволяють виявити і реалізувати приховані резерви на ринку ядра бізнесу, підтримати рівень прибутковості підприємства на основі переходу до суміжних сегментів ринку і забезпечити конкурентноздатність підприємства в умовах галузевої нестабільності шляхом трансформації ядра бізнесу.

У третьому розділі «Аналіз ринку послуг підприємств ресторанного бізнесу» досліджено стан та тенденції процесів фокусування і диференціації на ринку послуг ПРГ; виявлено запити і споживачькі переваги; проведено сегментацію та визначення цільового ринку споживачів ресторанних послуг.

Проведено аналіз показників мережі РГ України за 2001-2010 роки. Отримані дані свідчать, що кількість закладів РГ, починаючи з 2005 року зростає, проте у 2009 році кризові явища спричинили зниження кількості досліджуваних підприємств та інших показників. Відбувається процес укрупнення закладів РГ, про це свідчать показники забезпеченості місцями у розрахунку на 10 000 чоловік, які постійно збільшуються при відповідному зменшенні загальної кількості об'єктів.

Обсяг реалізованого попиту (обсяг товарообігу ПРГ) склав по Україні у 2010 році – 6,754 млрд. грн. (табл. 1). Однак стан розвитку ресторанного господарства характеризується не тільки показниками обсягу реалізованого попиту, темпами його росту, часток у сукупному показнику. Важливе значення мають і якісні показники, такі як якість пропонованої їжі і послуг, підвищення якості часу клієнта (тайм-маркетинг), що характеризують ступінь задоволеності споживачів товарів і послуг ресторанного господарства і визначають рівень їхньої лояльності як у цілому до галузі, так і до окремих типів підприємств.

Таблиця 1

Основні показники галузі ресторанного господарства України

Показники	Роки										Відхилення (2010/ 2001), %
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Оборот РГ, млрд. грн.	2,532	2,771	3,002	3,524	4,328	5,205	5,506	5,750	5,890	6,754	166,7
Кількість об'єктів РГ України, тис. об'єктів	32,0	30,6	28,9	27,9	27,3	26,8	28,7	30,4	30,3	31,7	-0,94
Кількість місць в об'єктах РГ України, тис. місць	1841	1771	1718	1694	1693	1681	1705	1830	1845	2015	9,45
Кількість зайнятих працівників (штатні, позаштатні та неоплачувані працівники), тис. осіб	104,7	111,3	111,3	113,8	112,1	117,1	124,7	129,0	139,6	144,8	38,3

Значну питому вагу на українському ринку РГ має Харківська область. З приблизно 30 тис. існуючих закладів ПРГ України 21,5% розташовано на території Харківського регіону. Згідно даних Державної служби статистики України, оборот РГ за 2010 рік Харківської області порівняно з відповідним періодом минулого року збільшився на 9,25 % та склав 736,9 млн. грн.

За різними оцінками, частка мережних закладів у Харківській області складає 25%, з них 72% займають мережі ресторанів швидкого обслуговування. Найбільша кількість ресторанів припадає на місто Харків 147 закладів. Це такі заклади, наприклад, як McDonald's, «Пузата хата», «Кристал», «Кофеїн», «Жили-були» та інші.

У роботі доведено, що на функціонування сучасних корпоративних мереж ПРГ на ринку чинять вплив процеси фокусування і диференціації. Існування цих факторів змушує підприємства адаптуватись та розкривати повний потенціал існуючого ядра бізнесу.

Успішна диференціація на ринку сприяє створенню стійкої, сильної та впливової позиції на ринку по відношенню до клієнтів та конкурентів. Лідерство для ПРГ частіше за все реалізується у наступних формах: досягнення надзвичайно високого і стабільного рівня лояльності в чітко визначеному сегменті ринку, диференціація в розробці продуктів, наявності необхідного капіталу для реалізації конкурентних переваг або домінуюча позиція та контроль каналів просування. Тобто лідерство являє собою наслідок більш фундаментальної конкурентної переваги в ядрі бізнесу.

Диференціація як засіб досягнення унікальної ролі і впливу на ринку може бути реалізована ПРГ за допомогою наступних методів: досягнення надзвичайно високого рівня лояльності, диференціація в розробці продуктів, домінуюча позиція каналів просування, і наявність необхідного капіталу для реалізації конкурентних переваг.

Щодо підприємств, які здійснюють свою діяльність під впливом процесів фокусування, то вони зосереджують свої зусилля на задоволенні конкретного покупця, на певному асортименті продуктів або на ринку певного географічного регіону. Диференціація спрямована на мінімізацію витрат та досягнення мети в межах певної галузі, а фокусування базується на обслуговуванні певного клієнта на високому рівні.

Зважаючи на тему дослідження, була зосереджена увага на мережах ресторанів і кафетеріях, так як вони більш придатні до впливу процесів фокусування.

Виявлено, що найближчими роками український ринок швидкого харчування, продовжуватиме зростати високими темпами, при цьому очікується, що мережі ресторанів швидкого обслуговування неухильно збільшуватимуть свою частку ринку і витіснять окремі ресторани і кафетерії завдяки своїй більш високій економічній ефективності (більш сприятливі умови контрактів з постачальникам продуктів харчування, більш низькі витрати на логістику тощо).

Розвиток культури харчування поза домом стимулює розвиток мереж типу фаст-фуд і fast&casual. За даними „Ресторанного консалтингу” в Україні цей ринок щорічно зростає на 15-20% та його ємність у 2009 році складала \$140 млн. або 20% загального ринку РГ України в цілому.

Досліджено, що на сьогодні в Україні ресторанний бізнес представлений майже всіма типами закладів та їх форматами, за винятком, можливо, закладів, які працюють за принципом «free-floor», тобто шведського столу. Ці заклади, залежно від форми організації у різному ступені піддаються впливу процесів фокусування та диференціації на ринку.

Знаходячись під впливом даних процесів, ПРГ повинні зважати на наступні аспекти ядра свого бізнесу: збільшення віддачі від лідерства, що допомагає досягти більш високих прибутків; вплив на потенційні інвестиційні кошти, які допомагають досягти конкурентних переваг; вплив на сукупний галузевий резерв прибутку, що дає

доступ до можливостей кращого прибуткового росту у суміжних галузях бізнесу. Досягти стабільного та прибуткового росту надзвичайно важко за відсутності одного міцного диференційованого ядра бізнесу як основи для подальшого прибуткового розвитку. Найбільш ефективні стратегії функціонування включають в себе сильне (або домінуюче) ядро бізнесу, яке здатне отримати вигоду з постійного реінвестування, постійної адаптації до обставин чи середовища бізнесу, а також послідовного входу в нові ринки чи географічні області, нові сфери застосування або канали.

За результатами проведених маркетингових досліджень у містах Харків і Донецьк (використані методи анкетного опитування й інтерв'ю 80 споживачів) був складений профіль споживачів ПРГ з метою визначення можливостей розробки маркетингових стратегій (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика споживачів послуг різних типів закладів РГ

Ознака		Характеристика ознаки		Доля обстежених клієнтів з відповідною характеристикою, %		
Код	Назва			Мережні підприємства	Традиційні ресторани	Елітні ресторани
А	Стать	А1	Жінки	55	69	38
		А2	Чоловіки	45	31	62
Б	Вік	Б1	17-25	84	88	15
		Б2	26-35	7	5	47
		Б3	36-45	7	4	23
		Б4	46-55	2	3	15
В	Прибуток	В1	Високий (можуть дозволяти купувати дорогі товари і послуги)	17	-	100
		В2	Середній (можуть придбати товари тривалого користування)	29	100	-
		В3	Низька (вистачає на продукти та одяг)	54	-	-
Г	Освіта	Г1	Вища освіта	76	74	85
		Г2	Середня освіта	24	26	15
Д	Частота відвідування підприємств РГ	Д1	Один раз за 2-3 місяця	8	19	-
		Д2	2-3 рази за місяць	4,5	14	23
		Д3	2 рази на рік	24	33	8
		Д4	1 раз на місяць	21,5	22	15
		Д5	1 раз на тиждень	17	9	8
		Д6	5 раз на тиждень	7,5	3	46

Як свідчать дані досліджень, переважними відвідувачами мережних підприємств є жінки та чоловіки віком 17-25 років з низьким та середнім рівнями доходів, які мають вищу освіту. При цьому кожен четвертий споживач відвідує відповідні заклади раз на місяць або раз на півроку. Досліджено, що традиційні ресторани відвідують переважно жінки віком 17-25 років з середнім рівнем доходів, які мають вищу освіту. Відвідувачами елітних ресторанів переважно є чоловіки віком 26-35 років з високим рівнем доходів, які мають вищу освіту. Порівняно з традиційними ресторанами та закладами мережних підприємств, елітні ресторани характеризуються найбільшою частотою відвідування.

У роботі сформульовано, що сегмент ринку ПРГ можна визначити як частину ринку, групу реальних і потенційних споживачів послуг ПРГ, які мають загальні

нужди, що породжують конкретні потреби і які ПРГ, виходячи з наявності своїх ресурсів та фокусування ядра бізнесу, здатні задовольнити краще за своїх конкурентів.

На основі отриманих порівняльних результатів досліджень регіональних ринків м. Харкова і м. Донецька, а також з урахуванням узагальненого досвіду ряду вітчизняних і закордонних дослідників ринку ПРГ, виділено на регіональних ринках сегментів мережних підприємств швидкого харчування і обслуговування та сегментів індивідуальних підприємств ресторанного бізнесу. Серед сегментів мережних підприємств швидкого харчування і обслуговування виділено мережні підприємства fast – food з середнім чеком на одного клієнта до 70 грн. та мережні підприємства формату Quick & Casual з середнім чеком на одного клієнта 71-120 грн. Серед сегментів індивідуальних підприємств ресторанного бізнесу виокремлено традиційні ресторани з середнім чеком на одного клієнта 121-150 грн., елітні ресторани високої кухні з середнім чеком 251-500 грн., інші підприємства (кафе, клуби, бістро) з середнім чеком на одного клієнта 120-500 грн.

У результаті застосування процедур кластерного аналізу вхідна сукупність об'єктів розділяється на кластери або групи (класи) подібних між собою об'єктів. Розглядалось 50 спостережень, з яких 49 характеризувало реальних споживачів, а одне спостереження було еталонним. Для визначення групи покупців, найбільш близьких за своїми показниками до еталона була побудована матриця.

$$C = \left| C_{ij} \right| \quad i = \overline{1, n}, \quad j = \overline{1, m}, \quad (1)$$

де n – кількість покупців; m – кількість показників, C_{ij} – показник j , що характеризує покупця i .

До вихідних змінних належать:

VAR1 – доход клієнта, грн. (500 грн., 750 грн., 1500 грн., 2000 грн. і більше); VAR2 – частота відвідування ресторану (250, 100, 50, 36, 12, 4, 2); VAR3 – чинники впливу при виборі ресторану (1 – комплекс послуг, що надаються; 2 – місце розташування; 3 – швидкість обслуговування; 4 – чистота приміщення; 5 – особливості кухні; 6 – середня вартість чека на одну особу; 7 – режим роботи; 8 – паркування; 9 – атмосфера ресторану; 10 – ввічливість персоналу; 11 – сукупність зазначених чинників); VAR 4 – мотиви відвідування ресторану (1 – харчування, 2 – відпочинок, 3 – через службові обов'язки, 4 – святкування визначних подій); VAR 5 – найбільш часто відвідувані ресторани за середньою вартістю чека, грн. (400 грн., 210 грн., 95 грн., 50 грн., до 30 грн.); VAR 6 – переваги при виборі ресторану (1 – національні ресторани мережі, 2 – міжнародні корпоративні мережі, 3 – елітні ресторани, 4 – демократичні ресторани); VAR 7 – ставлення до перспективи розвитку національних мереж швидкого харчування із пропонуванням меню „Здорове харчування” (1 – позитивне, 2 – негативне, 3 – не визначились); VAR 8 – спосіб отримання інформації про ресторан (1 – рекомендації друзів та знайомих, 2 – реклама у пресі, 3 – Інтернет, 4 – особистий досвід, 5 – реклама у метро, 6 – візуально, 7 – зовнішня реклама, 8 – радіо реклама, 9 – реклама на телебаченні, 10 – пряма розсилка, 11 – випадково, 12 – не визначились з відповіддю).

У роботі на основі пакету прикладних програм STATISTICA виконано ієрархічний агломеративний кластерний аналіз для вирішення завдання сегментування ринку. Найбільш розповсюдженою мірою визначення відстані між двома точками на площині, що утворена координатними вісями x та y , є евклідова міра $R(x, y)$:

$$R(x, y) = \sqrt{\sum_{j=1}^m (c_{xj} - c_{yj})^2} \quad (2)$$

де $R(x, y)$ – відстань між покупцями; c_{xj} , c_{yj} – значення j -го показника відповідно у x -го і y -го покупця.

На основі цієї формули можна визначити групу покупців, найбільш близьких за своїми показниками до еталона.

Згідно з формулою евклідової міри, змінна, яка має більші значення, практично повністю домінує над змінною з малими значеннями. Вирішенням цієї проблеми є з-перетворення (стандартизація) значень змінних. Стандартизація приводить значення всіх перетворених змінних до єдиного діапазону значень, а саме від -3 до $+3$. Застосування стандартизації до існуючих даних дозволило отримати наступну дендограму кластерного аналізу споживачів (рис. 5).

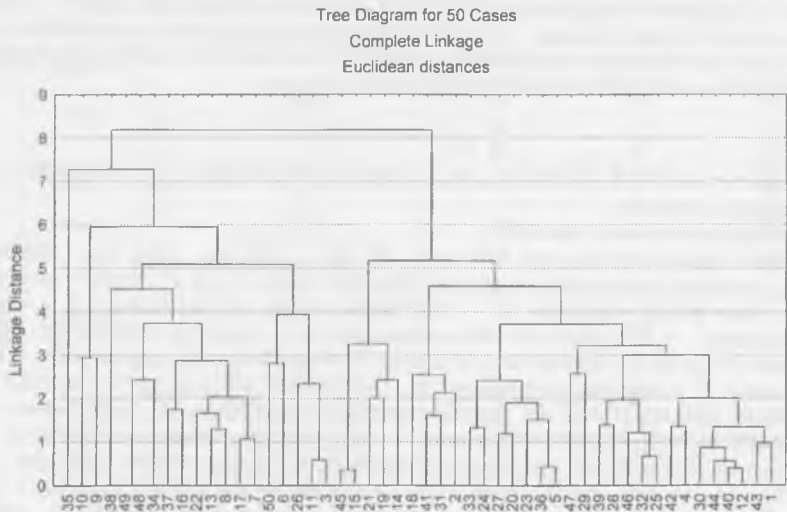


Рис. 5. Стандартизована дендограма кластерного аналізу споживачів

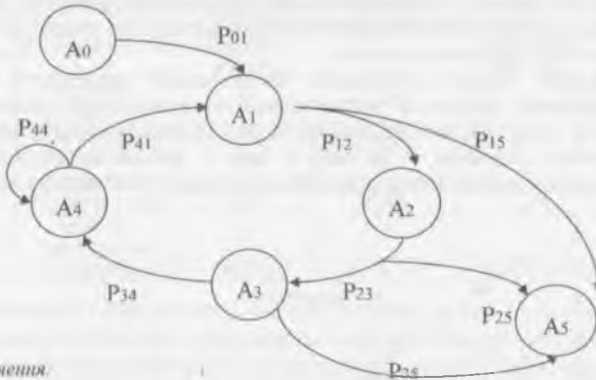
На рис. 5. видні два кластери (групи) покупців, що найбільш схожі між собою. У перший кластер увійшли споживачі: 35, 10, 9, 38, 49, 48, 34, 37, 16, 22, 13, 8, 17, 7, 50, 6, 26, 11, 3. Другий кластер поєднує покупців: 45, 15, 21, 19, 14, 18, 41, 31, 2, 33, 24, 27, 20, 23, 36, 5, 47, 29, 39, 28, 46, 32, 25, 42, 4, 30, 44, 40, 12, 43, 1. В першу групу включений і еталонний споживач, що свідчить про існування визначеної подібності між споживачами першого кластера й еталонних показників.

Виходячи з вище викладеного, запропоновано процес сегментування розглядати не як разову механічну дію, а як складний процес формування ядра економічного профілю своїх клієнтів і ядра пропонованих послуг. Вірно визначивши ядро економічного профілю своїх клієнтів і ядро найбільш важливих пропонованих продуктів і послуг, можна проаналізувати сегменти ринку, що в межах з цим ядром. На деяких ринках зі складною структурою можна виділити до десяти таких сегментів,

кожний з яких повинний бути оцінений з погляду пріоритетності розподілу ресурсів.

Отже, сегментування ринку товарів і послуг ПРГ повинне базуватися на принципах нового підходу в маркетингу – взаємодія і відносини.

На підставі проведених досліджень та аналізу визначених методів, можна сформулювати власну модель сегментування споживачів на підставі життєвого циклу взаємовідносин клієнтів з підприємствами ресторанного господарства (рис. 6).



Умовні позначення:

A0 – сегмент потенційних клієнтів; **A1** – сегмент клієнтів, що знаходяться на початковій стадії взаємовідносин; **A2** – сегмент клієнтів, які знаходяться на стадії розвитку взаємовідносин; **A3** – сегмент клієнтів, які знаходяться на стадії підвищення рівня взаємовідносин; **A4** – сегмент лояльних клієнтів; **A5** – сегмент клієнтів, що на певній стадії надали перевагу конкурентам.

P01 – ймовірність того, що потенційний клієнт перейде на початкову стадію взаємовідносин; **P12** – ймовірність того, що клієнт перейде з початкової стадії взаємовідносин на стадію їх розвитку; **P15** – ймовірність того, що після початкової стадії взаємовідносин клієнт надасть перевагу конкурентам; **P23** – ймовірність того, що клієнт перейде зі стадії розвитку взаємовідносин на стадію підвищення їх рівня; **P25** – ймовірність того, що клієнт, пройшовши стадію розвитку взаємовідносин, надасть перевагу конкурентам; **P34** – ймовірність того, що клієнт після підвищення рівня взаємовідносин стане лояльним до ПРГ; **P35** – ймовірність того, що клієнт, опинившись на стадії підвищення рівня взаємовідносин, надасть перевагу конкурентам; **P41** – ймовірність того, що лояльні клієнти сприятимуть залученню нових; **P44** – ймовірність того, що клієнти залишаються лояльними до ПРГ тривалий час.

Рис.6 Концептуальна модель взаємовідносин клієнтів з ПРГ

Життєвий цикл взаємовідносин клієнта з підприємствами реально застосовано до сегментування клієнтів мережі ресторанів, що мають картки лояльності. Як свідчать дані складеного профілю споживачів елітних ресторанів, клієнтами є переважно чоловіки віком 26-35 років з вищою освітою, більшість з яких відвідують ПРГ майже щоденно. Проте значна частка клієнтів не є регулярними відвідувачами, саме на неї і спрямована модель взаємовідносин клієнтів з ПРГ. Вона визначає методи та заходи впливу на споживачів для переходу їх у потрібний підприємству сегмент. Тобто модель має давати відповідь на питання як зробити так, щоб клієнти збільшили кількість відвідувань ресторанів, перейшли до сегменту лояльних клієнтів. Взаємозв'язок між частотою відвідування (давністю останнього замовлення) та ймовірністю замовлень досліджено у роботах вітчизняних та зарубіжних науковцівчим більше часу пройшло з моменту останнього замовлення, тим менше ймовірність майбутнього замовлення. З урахуванням цього взаємозв'язку в дисертації на основі розробленої бази даних клієнтів, сформованої шляхом анкетування споживачів ПРГ

міст Донецька та Харкова, побудовано графік залежності відповідних показників, на якому представлено рекомендовані до застосування захисні і наступальні стратегії. (рис. 7).

Форма кривої описує основні етапи життєвого циклу взаємовідносин клієнта з підприємством. Ключова ідея дослідження визначеної залежності полягає в тому, щоб проаналізувати рух клієнта з початкової стадії (A1) до стадії розвитку (A2) та перехід на стадії підвищення рівня взаємовідносин (A3) і досягнення стадії лояльності (A4) і утримання клієнта на цій стадії.

Зміни форми графіку дозволяють більш наочно прослідити коливання в сегментах споживачів, викликані застосуванням підприємствами певних дій згідно обраної стратегії (наступальної чи захисної) для залучення нових, або збільшення кількості існуючих клієнтів. У зв'язку з цим у роботі акцентується увага на застосуванні методів реалізації цих стратегій і досягнення поставлених цілей.

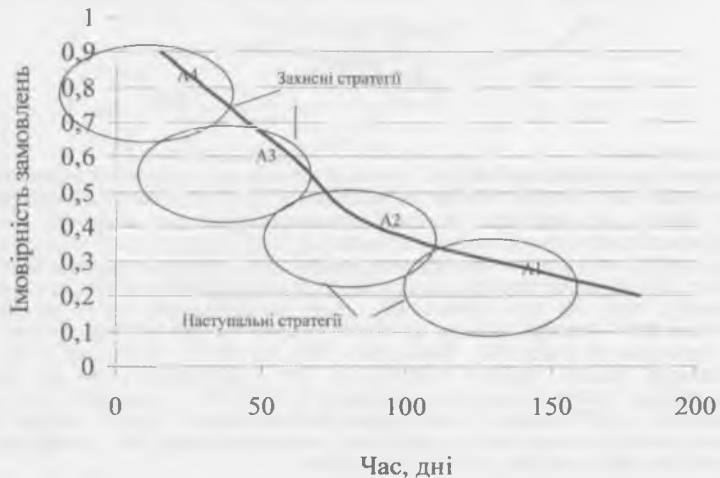


Рис. 7. Залежність ймовірності замовлень від давнини останнього замовлення на ПРГ з урахуванням циклу взаємовідносин з клієнтом

Початковою стадією виступає залучення нових клієнтів. Перш за все, слід визначити методи, які допомагають це зробити, а також «перетворити» нових відвідувачів на постійних. Серед традиційних маркетингових методів було виділено рекламу в засобах масової інформації (газети, радіо, телебачення), зовнішню рекламу, афіші й оголошення, буклети й іншу друковану продукцію; серед інтерактивних маркетингових методів – рекламу „з вуст в уста”, рекомендації, маркетинг поштою, телефоном, через Інтернет, стимулювання збуту, індивідуальний продаж.

Модель, зображена вище, показує, як зробити з потенційних клієнтів постійних за допомогою поетапного розвитку взаємовідносин. При цьому, залежно від стадії протікання процесу підприємство може використовувати певні стратегії поведінки. Стратегії, що реалізуються, на перших двох стадіях (A1, A2), спрямовані на залучення нових клієнтів та зацікавлення їх у послугах даного ресторану, тобто використовуються наступальні стратегії.

У роботі на основі анкетування 25 ПРГ було досліджено ефективність

застосування методів традиційного та інтерактивного маркетингу для малих і великих підприємств з метою залучення нових клієнтів до ресторанів та їх утримання і переведення до сегменту лояльних (табл. 3).

Таблиця 3

Шляхи залучення нових клієнтів у залежності від розміру ПРГ

Розмір підприємства	Назва показників	Шляхи залучення нових клієнтів через			Разом
		існуючих клієнтів	рекомендації	традиційний маркетинг	
Великі, середні підприємства	кількість респондентів	7	3	0	10
	% респондентів	70,0%	30,0%	0%	100,0%
Малі підприємства	кількість респондентів	4	9	2	15
	% респондентів	26,7%	60,0%	13,3%	100,0%
Разом	кількість респондентів	11	12	2	25
	% респондентів	44,0%	48,0%	8,0%	100,0%

Найшвидший і легкий підхід для ПРГ полягає в тому, що клієнти приходять за рекомендаціями (48,0%), або спрямуванням існуючих клієнтів (44,0%). 70,0 % великих і середніх підприємств нових клієнтів одержують від спрямувань вже існуючих. Малі підприємства працюють за рекомендаціями (60,0% респондентів). Оцінка ефективності видів традиційної маркетингової діяльності щодо встановлення взаємовідносин з клієнтами показала, що традиційні дії маркетингу вимагають багато часу і є не ефективними, це визначили 19 фірм (76,0%). Оцінка ефективності інтерактивних маркетингових методів щодо встановлення взаємовідносин з клієнтами надала змогу зробити висновок, що досліджені ПРГ ефективно використовували інтерактивний маркетинг і його стратегії. Найбільш загальними методами, що використовують маркетингові служби, є рекомендації й особистий продаж. Аналіз засобів маркетингу для підтримки тривалих відносин показав, що з ПРГ підтримуючі тривалі відносини з клієнтами на основі інтерактивних маркетингових методів 81,3% використовують тісні контакти по телефону й електронній пошті і 6,3% проводять заходи для VIP персон.

Проведений аналіз шляхів залучення нових клієнтів характеризує стадії А1 та А2 життєвого циклу взаємовідносин клієнтів з підприємствами, відображає за допомогою яких методів підприємства залучають нових споживачів та які методи є найефективнішими. Оцінка традиційних та інтерактивних маркетингових методів характеризують стадії А3 та А4, показує які з існуючих методів є ефективними для утримання лояльних клієнтів.

Таким чином, обґрунтовано, що процес сегментування розглядається як динамічний процес, що потребує постійного кількісного і якісного коригування сегментів на основі фаз життєвого циклу відносин та клієнтської бази даних.

У четвертому розділі «Маркетингові стратегії формування споживчої цінності на основі потенціалу ядра бізнесу ПРГ» здійснено розробку на основі конкурентних переваг ядра бізнесу стратегії досягнення підприємством впливової позиції на ринку, стратегії проникнення ресторанного бізнесу у суміжні сегменти діяльності і стратегії збереження конкурентоспроможності на основі трансформації ядра ресторанного бізнесу в умовах галузевої нестабільності.

Досліджено, що для реалізації концепції маркетингу зі створення цінності необхідно переглянути стару і розробити нову систему менеджменту, науково-методичні і нормативні документи з усіх питань функціонування і розвитку

методичні і нормативні документи з усіх питань функціонування і розвитку підприємства. У роботі запропоновано використовувати стратегії контролю за витратами, диференціації і фокусування для досягнення ПРГ впливової позиції на ринку на основі конкурентних переваг ядра бізнесу.

У роботі виділено критерії, що визначають конкурентні переваги ПРГ, які сприяють створенню споживчої цінності як для споживачів продукції і послуг цільових ринків ПРГ так і суспільства в цілому (табл. 4).

Таблиця 4

Конкурентні переваги ПРГ, що формують його конкурентний потенціал на ринку товарів і послуг

№ п/п	Конкурентні переваги
1	Унікальність компетенцій підприємства
2	Цінність організаційних ресурсів (чим більше витрат і часу потрібно для відтворення ресурсів конкурентами, тим вище їхня конкурентна цінність)
3	Чіткий фокус на споживчу цінність
4	Урахування механізму дії економічних законів і законів організації при розробці маркетингових стратегій
5	Ступінь орієнтації системи управління персоналом на інновації
6	Системність використання інформації про рівень конкурентноздатності основних об'єктів організації і конкурентів: персоналу, технологій, систем управління, товарів і послуг, підприємства в цілому.
7	Наявність клієнтської бази й ефективність її використання
8	Спрямованість усіх функцій до добре визначеного позиціонування, що акцентує увагу на наданні підприємством більш високої купівельної цінності
9	Здатність залучати й утримувати коштовних клієнтів з урахуванням їхнього життєвого циклу
10	Рівень використання на підприємстві бенчмаркінгу
11	Грамотне використання людського капіталу як головного ресурсу підприємства
12	Наявність в організаційній структурі підприємства відділу маркетингу або фахівця з маркетингу
13	Наявність елементів фірмового стилю підприємства
14	Ступінь гармонізації усіх функцій зі стратегією організації з виконання її місії і конкретних цілей
15	Наявність системи показників для моніторингу результатів, що досягаються за рахунок застосовуваних нових підходів (застосування прямого маркетингу, сегментування клієнтської бази з урахуванням життєвого циклу клієнтів, створення споживчої цінності, пропонованих послуг)

Стратегія досягнення впливової позиції на ринку ядра бізнесу притаманна для всіх ПРГ, але є найбільш придатною до традиційних ресторанів, тобто ресторанів середнього цінового сегменту. Стратегія лідерства не прийнятна для елітних ресторанів, адже вони мають стабільний сегмент споживачів з постійними високими доходами, кожен елітний ресторан має власні конкурентні переваги. Щодо закладів fast-food, то стратегія досягнення впливової позиції не є доволі розповсюдженою, оскільки кількість таких закладів дуже значна, вони схожі за оформленням, обслуговуванням тощо. Наявність ексклюзивних відмінностей у таких закладах зумовлює розрізненість груп цільових споживачів.

Виявлено, що коли можливості ядра основного виду діяльності ПРГ використано максимально, для підвищення ефективності функціонування та підтримки рівня прибутковості підприємство освоює суміжні галузі бізнесу. Розширення в суміжні галузі – це поступове просування підприємства у пов'язані сегменти або види

підприємницької діяльності, яке використовує та, як правило, зміцнює силу прибуткового ядра. З часом таке просування може вплинути на визначення ядра бізнесу (шляхом додавання нових можливостей), а також стати джерелом зростання.

У разі зміни концепції закладу (повної переорієнтації на здорове харчування) або запровадженні раціонального харчування як додаткового виду кухні, до ПРГ пред'являються підвищені специфічні вимоги до сировини, типу продукту, організації, діяльності, контролю за цінами, контролю якості, гігієни, упаковки, дослідження продукції, різноманітності асортименту, каналів просування та ринків збуту.

Стратегія переходу до здорового харчування у широкому його розумінні найбільш придатною буде у закладах quick & casual (рис. 8). Середня вартість чеку у таких ресторанах вища аніж у ресторанах fast-food, деяке підвищення цін за рахунок використання нових ресурсів не призведе до втрати основної маси клієнтів (а у випадку додаткового запровадження меню здорового харчування поруч з основною кухнею – не вплине зовсім) та дозволить залучити нових, тим самим підвищивши рівень прибутковості. Окрім того, заклади такого типу є більш масовими, що дозволить популяризувати здорове харчування серед населення.

Підприємство, діючи у суміжній галузі, має забезпечувати поступову інтеграцію по ланцюгу споживчої цінності продукції. Ця інтеграція може реалізовуватись за двома напрямками – висхідному та спадаючому. Висхідна інтеграція забезпечуватиметься розширенням охоплення циклу постачання сировини, виготовлення страв та упаковки, змінами в атмосфері закладу, підвищення рівня обслуговування. Спадаючої інтеграції можна досягти за рахунок маркетингових засобів дистрибуції та просування товарів і послуг, розширення мережі постачання їжі споживачу за замовленням.

Збереження конкурентоспроможності ПРГ набуває особливої важливості в умовах галузевої нестабільності. Необхідність у кардинальному переосмисленні ядра бізнесу стає все більш розповсюдженою і все більш важливою.

У роботі визначено, що оскільки переосмислення бізнесу може відбуватися по-різному, то підприємство може вважатися таким, що успішно трансформувало ядро свого бізнесу, якщо воно фундаментально змінило модель чи визначення свого бізнесу і досягло прибуткового зростання. Для успішної реалізації стратегії трансформації ядра бізнесу найчастіше підприємство вдається до зміни організаційної структури. Зазвичай створюються гібридні підприємства, які поєднують в собі елементи вертикальних та горизонтальних структур.

Основними тенденціями трансформації бізнесу в сучасному світі можна вважати злиття, поглинання і стратегічні альянси підприємств. На сьогоднішній день вітчизняний ринок ресторанного господарства майже не використовує такі інструменти, як злиття і поглинання окремих закладів ресторанного господарства. Найбільш розповсюдженим видом трансформації бізнесу можна вважати стратегічні альянси, які є видом союзу, що надають можливість партнерам отримати вигоду за рахунок масштабів діяльності, охоплення території, акумулювання компетенції. Аналізуючи розвиток ринку ресторанного господарства, можна звернути увагу на все більш часте створення стратегічних альянсів фірмами, які ведуть як однакову, так і різну діяльність. Так, підприємства, що розвивають fast food часто укладають угоди з метою створення fast food counter (закусочних, барів, кафе) у торгових центрах. Наприклад, у Донецьк-Сіті (м. Донецьк) fast food counter включає в себе три тематичні зони: східну, італійську та українську. Вони пропонують широкий вибір страв, що швидко готуються, відповідної національної кухні. Концентрації різноманітних форм підприємств fast food підвищує привабливість торгових центрів.



Рис. 8. Стратегія переходу у суміжну галузь „Здорове харчування” підприємством ресторанного господарства

Успішні методи трансформації ядра бізнесу включають реструктуризацію шляхом реалізації інвестицій, нових придбань чи зворотних злиттів, а також шляхом більш еволюційних методів, від зміни процесів ядра зсередини до виділення нового ядра у самостійну компанію з професійними зовнішніми інвесторами.

Трансформація ядра бізнесу, заснована на інтегруванні нових ідей з самим ПРГ, може базуватися на використанні стратегії брендінгу. Найбільш яскравим прикладом трансформації ядра бізнесу на основі брендінгу та виділення нових ідей у нові структурні підприємства чи підрозділи може стати мережа ресторанів „Козирна карта”, яка починала свій бізнес як індивідуальне ПРГ, а на сьогодні є найкрупнішою родиною ресторанів, яка динамічно розвивається, загальноновизнаним лідером ресторанного ринку України. Сьогодні до мережі входить близько 100 ресторанів в 20 містах України, а також п'ять ресторанів в США.

Методи трансформації ядра бізнесу, що орієнтовані на виокремлення чи розвиток поза межами історичного ядра підприємства, у першу чергу, пов'язані з франчайзинговими відносинами. Нині в Україні інтенсивно формується система ринкових відносин за франчайзингом бізнес-формату. За оцінками Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, останнім часом у нашій державі підписано більше вісімдесяти франчайзингових контрактів, чверть яких стосується системи fast food. Найбільші франчайзери – «МакДональдз», «Баскін-Роббінс», «Швидко», «Піца Челентано», «Ростикс», «МакСмак», «Картопляна хата».

Загальна схема стратегії збереження конкурентоспроможності на основі трансформації ядра бізнесу ПРГ в умовах галузевої нестабільності з використанням методів брендінгу і франчайзингу представлена на рис. 9.

Найбільш перспективним сегментом для використання стратегій брендінгу та франчайзингу запропоновано вважати сегмент елітних ресторанів – це жінки та чоловіки переважно 17-35 років, які мають високий дохід, вищу освіту та які відвідують заклади РГ до 5 разів на тиждень. Стратегією такого ПРГ, перш за все, є надання унікальних послуг найвищого рівня для VIP – клієнтів, використання завищених цін та досконале обслуговування, яке створить позитивний статусний та елітний бренд на надасть можливість просувати на ринок власні франчайзингові контракти (рис. 10).

Перевизначення, яке змінює ключовий стратегічний процес потребує інтеграції з ядром бізнесу, краще за все реалізувати зсередини. Коли новий бізнес сильно пов'язаний з ядром, але не може його замінити, найкращім рішенням буде залишитися на тактичних компромісах, які повинні враховувати чи у змозі новий бізнес краще залучити необхідні йому ресурси, будучи інтегрованою чи автономною структурою, чи отримає нова модель бізнесу високу оцінку на ринку цінних паперів, чи сприяє відділення нового бізнесу від старого зростанню конкуренції, необхідної для визначення сфер, де одна модель перевершує іншу.

У п'ятому розділі «Методичні та організаційні засади реалізації маркетингових стратегій ПРГ» удосконалено методичне та організаційне забезпечення вибору маркетингових стратегій; визначено методичні засади реалізації маркетингових стратегій ПРГ проведена оцінка рівня маркетингових витрат за кожним з видів альтернативних стратегій.

Методичний підхід до вибору та оцінки ефективності маркетингових стратегій ПРГ ґрунтується сукупність моделей і методик, а також відповідних рекомендацій по їх використанню для вирішення конкретних завдань. Цей методичний підхід складатиметься з наступних основних етапів, які дозволяють обрати маркетингову стратегію: формулювання місії та вибір цілей; оцінки якості управління, розрахунку індексу задоволеності клієнтів; SWOT-аналізу, аналізу внутрішнього та зовнішнього

середовищ; оцінку фінансово-господарської діяльності ПРГ; оцінку рівня сервісу та персоналу закладу РГ; формулювання альтернатив; вибір альтернативи; оцінка ефективності впровадження обраної альтернативи.

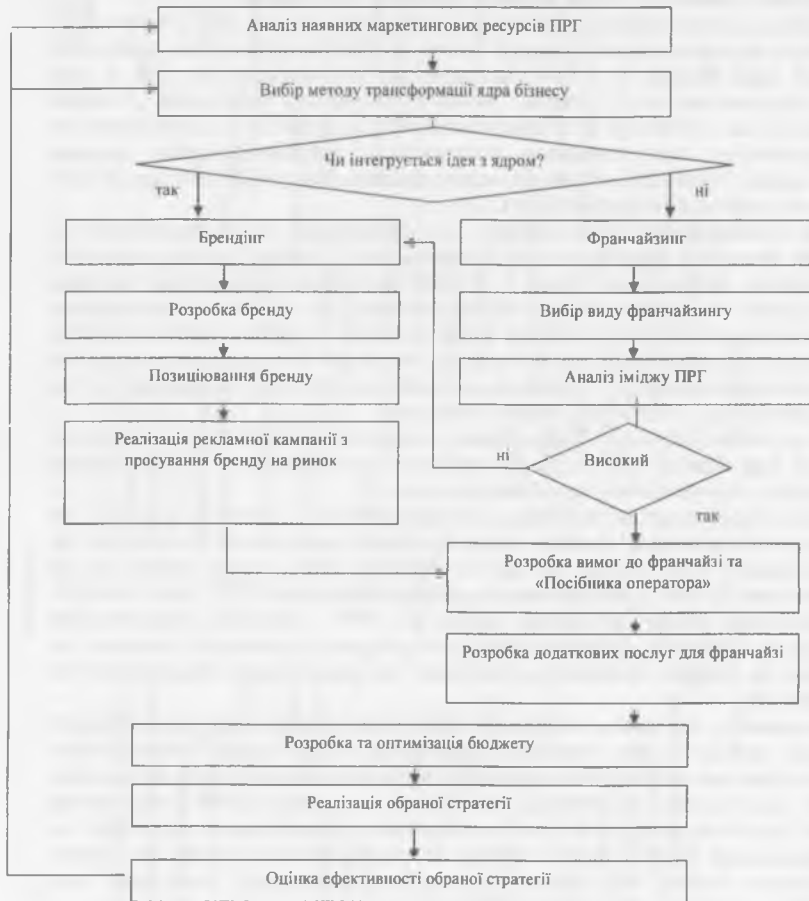


Рис. 9. Стратегія збереження конкурентоспроможності на основі трансформації ядра бізнесу ПРГ в умовах галузевої нестабільності

Інтегральна оцінка ефективності (K_e) кожного варіанта маркетингової стратегії також може бути визначена за наступною формулою:

$$K_e = \frac{P_i}{3_i} = \frac{\sum_{j=1}^n K_{Kf} * O_j}{\sum_{j=1}^n K_{SK} * O_j} \quad (3)$$

де P_i - сумарна експертна оцінка результативності конкретного варіанта стратегії;

3, - сумарна експертна оцінка необхідної величини всіх зусиль, складності реалізації цього варіанта;

K_{yi} - коефіцієнт вагомості кожної з i цілей;

O_i - оцінка результативності (первинна) даного варіанта стратегії за i -тою метою;

K_{sjk} - коефіцієнт складності використання кожного з j типів ресурсів, подолання можливих опорів;

O_j - оцінка необхідної величини зусилля (первинна) за j -тими ресурсами для даного варіанта стратегії.

Інтегральні оцінки ефективності порівнюваних альтернативних варіантів стратегії для елітного ресторану ТОВ «ТВК Фуд Сервіс» становлять:

для першої альтернативи (стратегія досягнення підприємствами впливової позиції на ринку ядра бізнесу)

$$K_c = 280:252 = 1,11;$$

для другої альтернативи (стратегія проникнення ресторанного бізнесу у суміжні сегменти діяльності)

$$K_c = 202:216 = 0,94;$$

для третьої альтернативи (стратегія збереження конкурентоспроможності на основі трансформації ядра ресторанного бізнесу в умовах галузевої нестабільності)

$$K_c = 202:216 = 0,67.$$

Перша з розглянутих альтернатив досить рівномірно сприяє досягненню закладом РГ намічених цілей; експерти однаково високо оцінили її результативність по кожній з цілей. Природно, що й у цілому перша стратегія виявилася істотно більше результативною й одночасно - більше агресивною. Разом з тим важливо відзначити, що ця агресія спрямована не проти конкурентів (підвищення цін на послуги даної установи вони сприймуть прихильно), а більшою мірою на розширення сфер діяльності ПРГ.

Ранги можливостей і умов середовища показують, що найбільші труднощі очікуються з боку ринку. Імовірно, ПРГ повинне буде зробити ставку на якість своїх послуг і активно розвивати рекламну діяльність, формувати собі позитивний імідж на ринку. Це не так просто зробити, з огляду на складність залучення джерел фінансування (високий банківський відсоток, обмеженість фінансування) і відносно невеликий період часу, що перебуває в розпорядженні закладу.

Прогноз сумарної величини зусиль однозначно говорить про те, що більше результативна альтернатива № 1 вимагає й більше значних витрат, зусиль; однак зіставлення прогнозів результатів і зусиль по кожній із представлених альтернатив підтверджує висновок про пріоритет першої з них.

Ефективна реалізація стратегії залежить не тільки від високого рівня конкурентоздатності, але й від компетентності персоналу й ефективної внутрішньої організації, створення якої – одна з головних задач при реалізації стратегії.

Перевага в реалізації стратегії необхідна в тих випадках, коли конкуренти мають дуже схожі стратегії й готові копіювати стратегічні маневри один одного. Створення головних компетенцій і організаційних можливостей, яким конкурент не зможе нічого протиставити, - один з найкращих шляхів перевершити його. Ключові компетенції можуть мати відношення до будь-яких стратегічно значимих сфер діяльності. До них можна віднести більший досвід у розвитку продукції, краще виробниче ноу-хау, можливість забезпечити клієнтів більше якісним обслуговуванням, здатність швидко реагувати на зміну вимог клієнтів, найвищі досягнення в області мінімізації витрат, здатність здійснювати реінжиніринг і переходити на виготовлення нових страв, найбільш адаптивні системи управління запасами, досвід маркетингової діяльності й володіння мистецтвом продажів, володіння унікальними технологіями, більш ефективне співробітництво усередині підприємства в процесі управління.

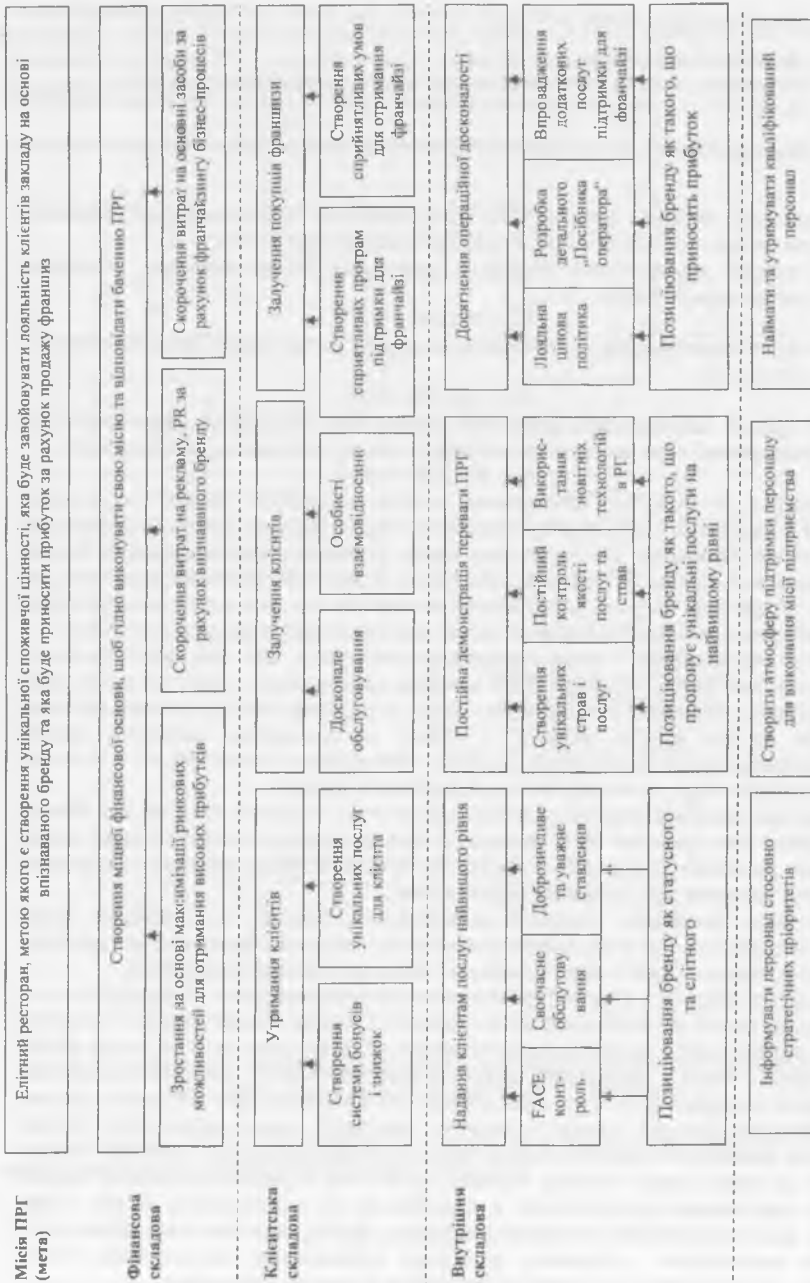


Рис. 10. Стратегічна карта елітного ресторану

Дуже часто ключові компетенції ПРГ істотно зростають, якщо воно або зміцнює свою майстерність у тих областях, які забезпечують швидкий успіх, або вчасно відповідає на запити споживачів, використовує нові технологічні й ринкові можливості й адекватно реагує на конкурентні дії суперників.

У якості основного інструменту оцінки ефективності маркетингової діяльності ПРГ виділяють бюджетування маркетингових витрат, що дозволяє визначити й оптимізувати структуру витрат на маркетинг та оцінити приріст доходів, який отримує підприємство за їх рахунок.

У роботі запропоновано використовувати при бюджетуванні маркетингових планів класифікатор маркетингових витрат на ПРГ. Цей класифікатор поділяє статті витрат на маркетинг: на розділи «Витрати на рекламну діяльність» (код Р), «Витрати на маркетингові дослідження» (код М), «Витрати на зв'язки з громадськістю» (код З), «Стимулювання збуту» (код С). За розділом «Витрати на рекламну діяльність» виділено наступні види статей: придбання рекламного місця у визначних ЗМІ (код Р 01), комісійні або інші види виплат рекламним агентствам (код Р 02), витрати на рекламу і її виробництво в професійних виданнях (код Р 03), придбання місць на торгових виставках, ярмарках і т.д. (код Р 04), реклама на зупинках громадського транспорту і самому громадському транспорті, рекламні стенди поза території підприємства (код Р 05), витрати на перевидання рекламних продуктів (код Р 06), витрати на рекламу і її виробництво в міських телефонних і інших довідниках (код Р 07), телевізійна реклама (код Р 08), інші види реклами (код Р 09). Розділ «Витрати на маркетингові дослідження» містить п'ять позицій витрат; розділ «Витрати на зв'язки з громадськістю» - дев'ять статей витрат; розділ «Стимулювання збуту» - вісім позицій.

Проведений у роботі процес бюджетування маркетингової стратегії ПРГ дозволив отримати наступні результати (табл. 5).

Таблиця 5

Розрахунок показників ефективності реалізації маркетингової стратегії у елітному ресторані ТОВ «ТБК Фуд Сервіс» за 2010 рік

Показник	Період				Разом за рік
	I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	
Рентабельність за валовим прибутком, %	67,5	68,8	68,2	66,7	67,9
Рентабельність за чистим прибутком, %	38,9	37,4	26,9	20,7	32,0
Рентабельність маркетингових витрат (за чистим прибутком), %	25,1	35,9	92,2	151,5	58,4
Рентабельність маркетингових витрат (за виручкою), %	9,7	13,4	24,8	31,4	18,7
Точка беззбитковості, од.	214	228	217	236	895

Розрахунки показують, що збільшення суми частки витрат на маркетингові заходи щоквартально є доцільними, оскільки показники рентабельності маркетингових витрат як за чистим прибутком, так і за доходами від реалізації зростають значними темпами. При цьому річний валовий прибуток складатиме 67,9% всіх доходів, а чистий прибуток підприємства – 32%.

Досліджено, що оцінка відповідного рівня маркетингових витрат

представляється однією з головних задач будь-якого підприємства. На нових або невивчених ринках отримати вичерпну інформацію вдається не завжди. В такій ситуації необхідне застосування математичних моделей, що дозволяють на якісному рівні відобразити характер залежності попиту від маркетингових витрат.

Однією з відомих моделей, які застосовуються при аналізі оптимізації маркетингових бюджетів, є модель S – образної функції попиту.

Згідно результатів досліджень пропонується модель, яка відображає характерну динаміку S – образної функції попиту, визначеної уперше Ж.-Ж. Ламбеном:

$$Y(M) = Y_m \left[1 + \frac{Y_m - Y_0}{Y_0} e^{-\frac{M}{v}} \right]^{-1}, \text{ де} \quad (4)$$

$Y(M)$ — рівень попиту в залежності від маркетингових витрат, грн.;

Y_m — максимально досяжний рівень попиту, грн.;

Y_0 — початковий рівень попиту, грн.;

M — витрати на маркетинг, грн.;

v — коефіцієнт ступеня сприйняття ринку, грн.

Диференціальна форма рівняння має вигляд:

$$\frac{Y'}{Y} = \frac{1}{v} \frac{Y_m - Y}{Y_m} \quad (5)$$

Параметр v , який виражає розмір недоотриманого маржинального прибутку від відповідних «економічно недосяжних» продажів:

$$v = (Y_m - Y_{opt})(p - c), \text{ де} \quad (6)$$

p — ціна продукту, грн.;

c — питома вага постійних витрат з виробництва продукту, грн.

Y_{opt} — ефективний рівень попиту, шт.

Умова максимізації маржинального прибутку буде мати вигляд:

$$\pi(M) = (p - c)(Y(M) - Y_0) - M \rightarrow \max \quad (7)$$

Проведений аналіз визначеної моделі на прикладі елітного ПРГ в умовах реалізації маркетингової стратегії збереження конкурентоспроможності на основі трансформації ядра ресторанного бізнесу в умовах галузевої нестабільності наведений на рис. 11.

Зростання оптимального попиту на продукції спричиняє пропорційну зміну обсягів маржинального прибутку підприємства. При цьому, зростання обсягів маркетингових витрат не завжди сприяють підвищенню попиту та, відповідно, рівня прибутку. Важливу роль у цьому випадку відіграє фактор сезонності. Наприклад, найбільший рівень прибутку підприємство отримує у II кварталі, оскільки саме цей період року спричиняє найбільшу кількість відвідувань закладів РГ. Пік у отриманні прибутку проявляється у травні за маркетингових витрат у сумі 45000 грн. Влітку, у час відпусток та подорожей, відвідувачів стає менше. Підприємство підвищує маркетингові витрати для стимулювання збуту, однак, додаткові витрати не спричиняють подібного ефекту – маржинальний прибуток починає зменшуватись.



Рис. 11. Моделювання залежності попиту та маржинального прибутку ПРГ від рівня маркетингових витрат

Окрім економічної ефективності маркетингових витрат важливе значення мають соціальні ефекти реалізації маркетингової стратегії. Високий рівень соціальної ефективності на ПРГ досягається за напрямками задоволення клієнтів, адміністрації та інших працівників підприємства.

ВИСНОВКИ

У дисертації на підставі проведених досліджень здійснено теоретичне узагальнення і практичне вирішення наукової проблеми з аналізу та розробки теоретико-методологічних та практичних основ формування і впровадження маркетингових стратегій ПРГ. Результати проведених досліджень дозволяють зробити такі висновки:

1. Доведено, що для визначення параметрів зміни стратегії можна ґрунтуватися на рівнях турбулентності зовнішнього середовища І. Ансоффа, які призводять не тільки до зміни стратегії як практичної діяльності підприємства, але і до самої теорії стратегії з врахуванням того, що в сучасних умовах має місце зростання турбулентності зовнішнього середовища.

2. Розроблено, узагальнено модель формування маркетингових стратегій підприємства на основі поняття стратегічного ландшафту, як сегменту ринку, який формується вся під впливом факторів макро- і мікроринкового середовища. Профіль стратегічного ландшафту враховує привабливість зовнішнього середовища, наявність внутрішніх ресурсів, вимоги зацікавлених сторін, власні сильні та слабкі сторони, привабливість ринків, галузі та секторів, положення конкурентів, наміри, цілі та можливості, вибір цільових сегментів, стратегічні цілі підприємства.

3. Аналіз сучасної літератури засвідчив існування певних резервів щодо визначення маркетингу ПРГ та пов'язаних з ним категорій. У зв'язку з цим було запропоновано трактування наступних понять: «підприємство ресторанного господарства», «маркетинг у сфері діяльності ПРГ», «послуга РГ». Під маркетингом у сфері РГ слід розуміти сукупність дій, заснованих на передбаченні, вивченні і

задоволенні запитів споживачів шляхом створення пропозиції страв і напоїв, надання послуг, які сприяють організації дозвілля і забезпечують отримання прибутку на основі диференціювання стратегічних можливостей, фокусування на потребах і цільових сегментах та з використанням унікальних ресурсів (брендів, патентів, ноу-хау) підприємства. Визначено, що послуга РГ поєднує в собі дві складові продукції закладу РГ – нематеріальної послуги та матеріального товару, але при цьому наголошено, що ні послуги ні товару у чистому вигляді не існує, а переважаючий елемент у складі продукції РГ дає назву результату діяльності. Надане визначення дозволило створити основу для подальших досліджень та розробити на його базі концепцію маркетингу та її основні складові.

4. У сучасних умовах господарювання набуває актуальності науковий підхід до побудови стратегії росту підприємства на основі визначення бізнесу, фокусування на його складових елементах. Під визначенням бізнесу у роботі запропоновано розуміти сукупність наступних елементів: споживчі запити; споживчі сегменти, технологія та матеріали, види діяльності в ланцюжку доданої цінності. На основі цього розроблено та обґрунтовано поняття ядра бізнесу як основи маркетингової стратегії та сукупності наступних параметрів: потенційно найбільш прибуткові, привілейовані споживачі послуг; найбільш диференційовані стратегічні можливості; найбільш важливі прибуткові пункти меню; місце в мережі закладів РГ; найбільш прибуткові канали збуту власної продукції та закупних товарів; будь-які інші стратегічні активи, пов'язані з перерахованим вище (наприклад, патенти, бренди тощо).

5. На основі визначення ядра бізнесу підприємства розроблено концепцію маркетингових стратегій формування споживчої цінності за трьома основними напрямками: виявлення і реалізація прихованих резервів на ринку ядра бізнесу на основі стратегії росту; підтримка рівня прибутковості підприємства на основі переходу до суміжних сегментів ринку; забезпечення конкурентноздатності підприємства в умовах галузевої нестабільності шляхом трансформації ядра бізнесу з відповідною розробкою стратегічних карт за кожною маркетинговою стратегією.

6. Аналіз ринку ПРГ дозволив виявити основні методи, за допомогою яких ПРГ отримали силу і вплив на ринку РГ і забезпечили свою конкурентоспроможність за рахунок лояльності клієнтів, домінуючої позиції в каналі, диференціації в розробці продуктів, наявності необхідного капіталу для реалізації конкурентних переваг.

7. Проведено дослідження запитів та переваг споживачів ПРГ на основі анкетування споживачів м. Харкова і Донецька. Визначено, що до складу типових відвідувачів ресторанів належать незаміжні (неодружені) працюючі жінки та чоловіки віком 17-30 років, які переважно мають вищу освіту та доходи до 2000 грн. Переважна частота відвідувань ними ПРГ складає в середньому раз на місяць. За даними дослідження, більшість опитуваних відвідує ресторани з метою відпочинку. Основними чинниками у виборі ПРГ виступають особливості кухні та комплекс послуг, що надається.

8. Запропоновано методичний підхід до сегментації кінцевих споживачів ринку товарів та послуг ПРГ на основі методів кластерного аналізу і формування бази даних клієнтів за ознаками давнини останнього заказу, загальної кількості заказів, та загальної кількості грошей витрачених клієнтом і вірогідності між сегментної міграції з урахуванням фази життєвого циклу відносин. На основі п'ятдесяти спостережень отримано два кластери (групи) покупців, що найбільш схожі між собою. В першу групу включений і еталонний споживач, що свідчить про існування визначеної подібності між споживачами першого кластера й еталонних показників.

9. Для досягнення ПРГ впливової позиції на ринку ядра бізнесу, є необхідною розробка маркетингової стратегії підвищення споживчої цінності продукції. Виділено

п'ять основних стратегій, які використовуються на ринку для досягнення лідерської позиції: сегментація ринку (концентрація), розвиток ринку (миттєве реагування на потреби ринку), розробка та оновлення товару (диференціація), впровадження новачій (диверсифікація), лідерство в цінах (зниження витрат). Розглянуто переваги та недоліки лідерських маркетингових стратегій та виявлено стратегію фокусування як найбільш ефективну для повної реалізації потенціалу ядра бізнесу ПРГ.

10. Суміжні сфери діяльності розглядаються як можливості росту, які дозволяють ПРГ розширити межі свого бізнесу та розглянути методи їх освоєння, а саме проникнення до суміжних сфер за рахунок впровадження інновацій в основний бізнес (пряма експансія) та розширення меж та можливостей бізнесу за рахунок переорієнтації або запровадження додаткового напрямку діяльності ПРГ на основі існуючого ядра бізнесу.

11. В умовах галузевої нестабільності ПРГ слід вдаватися до стратегії переформатування свого ядра бізнесу, але в межах однієї галузі. Для цього підприємству, перш за все необхідно визначити наявні маркетингові ресурси. Такі ресурси, як брендний капітал, відносили з клієнтами, ефективні системи розподілу, а також конкурентна позиція є потенційно значимими, які сприяють формуванню конкурентної переваги. У відповідності до цього підприємство ресторанного господарства обирає метод трансформації ядра.

12. В результаті аналізу і вибору запропонованих альтернативних стратегій було визначено як оптимальну стратегію переформатування ядра бізнесу на основі максимізації ринкових можливостей для отримання високих прибутків, скорочення витрат на рекламу, PR за рахунок впізнаного бренду, скорочення витрат на основні засоби за рахунок франчайзингу бізнес-процесів для елітного ресторану.

13. Запропоновано розглядати план реалізації маркетингової стратегії ПРГ як сукупність наступних компонентів: створення необхідної компетенції, можливостей та ресурсної бази, розробка політики у підтримку стратегії, створення інформаційних і комунікаційних систем для персоналу, створення корпоративної культури і трудової атмосфери, ресурсозабезпечення ланок ланцюгу цінності, які відіграють ключову роль в реалізації стратегії, впровадження передового досвіду та безперервного удосконалення, стимулювання та заохочення за досягнення цілей, стимулювання менеджменту підприємства на підтримку реалізації стратегії.

14. Ефективність маркетингових заходів неоднакова у міру зростання розмірів маркетингового бюджету. Існує граничний рівень попиту, після якого додаткові витрати на маркетинг ПРГ перестають окупатися зростанням обсягів продажів і стають неефективними. Запропоновано метод оптимізації рівня маркетингових витрат для ПРГ на основі кривих попиту, які визначають залежність між маркетинговими витратами, попитом на продукцію закладу та маржинальним прибутком. Пік у отриманні прибутку проявляється у травні, коли маркетингові витрати складають 45000 грн. Влітку, у час відпусток та подорожей, відвідувачів стає менше, не дивлячись на те, що ресторан підвищує маркетингові витрати для стимулювання збуту, маржинальний прибуток починає зменшуватись.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

Монографії

1. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії підприємств ресторанного господарства : монографія / Т. В. Шталь. – Харків : ХДУХТ, 2011. – 274 с.
2. Маркетингові комунікації в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств торгівлі на міжнародному ринку: монографія / Т. В. Андросова [и др.]. – Харків: ХДУХТ, 2010. – 174 с. (Особистий внесок - обґрунтування змісту та етапів формування бюджету інтегрованих маркетингових комунікацій – 3,5 д.а.).

Статті у наукових фахових виданнях

1. Шталь Т.В. Формирование понятийно-категориального аппарата маркетинговых стратегий и их классификация / Т. В. Шталь // Развитие та управління економічними системами: 36. наук. пр.– Донецьк, ДонДУУ, 2007. – Спец. вип. Економіка. – Т. VIII, Вип. 93. – С. 141–149.
2. Шталь Т. В. Дослідження становлення теорії стратегії / Т. В. Шталь // Вісник ДонНУЕТ. Серія : Економічні науки. – 2008. – № 3(39). – С. 163–170.
3. Шталь Т. В. Теоретичні основи формування стратегії підприємства / Т. В. Шталь // Економічний аналіз: зб. наук. пр. – Тернопіль : ТНЕУ, 2008. – Вип. 2(18). – С. 299–303.
4. Шталь Т. В. Маркетинг на підприємствах ресторанного господарства : визначення та специфіка / Т. В. Шталь // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. – Харків: ХДУХТ, 2009. – Вип. 2(10). – С. 569–577.
5. Шталь Т. В. Marketing strategies for the consumption value formation on the basis of restaurant business core / Т. В. Шталь // Економіка: проблеми теорії та практики. 2009. – Вип. 257, Т.3. – С. 789–802.
6. Шталь Т. В. Стан та тенденції процесів фокусування і диференціації на ринку ресторанного господарства / Т. В. Шталь // Вісник Східноукр. нац. ун-ту ім. Даля. – 2009. – № 3 (133), Ч. 2. – С. 229–235.
7. Шталь Т. В. Ядро бізнесу як основа маркетингової стратегії підприємства ресторанного господарства / Т. В. Шталь // Науковий вісник Полтавського ун-ту ек-кі і торг. – 2010. – № 5(44), Ч. 2. – С. 164–170.
8. Шталь Т. В. Аналіз запитів та переваг споживачів послуг підприємств ресторанного господарства швидкого обслуговування / Т. В. Шталь // Наук.-теор. журнал Хмельн. екон. ун-ту. – 2010. – Вип. 2(18). – С. 203–209.
9. Шталь Т. В. Концептуальні засади сегментування споживачів послуг підприємств ресторанного господарства / Т. В. Шталь // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. – Львів : Львівська комерційна академія, 2010. – Вип. 11. – С. 40–42.
10. Шталь Т. В. Стратегія збереження конкурентоспроможності на основі трансформації ядра ресторанного бізнесу в умовах галузевої нестабільності / Т. В. Шталь // Бизнес-информ. – 2010. – №3(1). – С. 85–90.
11. Шталь Т. В. Основні засади реалізації маркетингових стратегій підприємства ресторанного господарства / Т. В. Шталь // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2010, – Вип. 30, Т. 2 – С. 368–375.
12. Шталь Т. В. Теоретические основы формирования маркетинговых стратегий предприятия / Т. В. Шталь // Вісник Харківського національного ун-ту ім. В. Н. Каразіна. – 2011. – № 961. – С. 91–97.

13. Шталь Т. В. Модель формування маркетингової стратегії підприємства в системі його корпоративної стратегії / Т. В. Шталь // *Бізнес-інформ*. – 2011. – № 9. – С. 194–197.
14. Шталь Т. В. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства України та Харківського регіону / Т. В. Шталь, О. В. Кот, А. С. Дядін // *Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. пр.* – Львів: Львівська комерційна академія, 2011. – С. 84–87. (*Особистий внесок* – проведення аналізу стану й виявленні тенденцій розвитку ресторанного господарства України та Харківського регіону – 0,3 д.а.).
15. Шталь Т. В. Аналіз тенденцій розвитку ринку ресторанних послуг Харківського регіону / Т. В. Шталь, О. О. Тищенко // *Науковий вісник Полтавського ун-ту ек-ки і торг.* – 2011. – № 2(47). – С. 79–82. (0,6 д.а.). (*Особистий внесок* – проведення аналізу ринку підприємств ресторанного господарства Харківського регіону та визначенні основних тенденцій його розвитку в сучасних умовах нестабільності економіки – 0,4 д.а.).
16. Шталь Т. В. Стратегія досягнення підприємством ресторанного господарства впливової позиції на ринку ядра бізнесу / Т. В. Шталь // *Вісник ДонНУЕТ. Серія: Економічні науки*. – 2011. – № 3(51). – С. 212–218.
17. Шталь Т. В. Маркетингова стратегія проникнення підприємства ресторанного господарства в суміжні сфери діяльності / Т. В. Шталь // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: збірник наук. пр.* – Харків: ХДУХТ, 2011. – Вип. 1 (13). – С. 608–617.
18. Шталь Т. В. Методичний підхід до вибору маркетингової стратегії підприємства ресторанного господарства / Т. В. Шталь // *Наукові праці НУХТ*. – Київ, 2011. – № 39. – С. 115–119.
19. Садеков А. А. Оцінка якості управління як фактор успішної реалізації стратегії підприємств / А. А. Садеков, Т. В. Шталь // *Економіка харчової промисловості: шокварт. наук. журн. Одеської національної академії харч. технологій*. – 2011. – Вип. 2(10). – С. 57–61. (*Особистий внесок* – розробка методичного підходу до вибору альтернативних маркетингових стратегій для підприємства ресторанного господарства – 0,3 д.а.).
20. Шталь Т. В. Аналіз задоволеності споживачів комплексом послуг підприємства ресторанного господарства як основа вибору маркетингової стратегії / Т. В. Шталь // *Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр.* – Донецьк: ДонНУЕТ, 2011, – Вип. 31, Т. 2 – С. 159–165.
21. Шталь Т. В. Оптимізація маркетингових витрат на підприємствах ресторанного господарства / Т. В. Шталь // *Менеджер: Вісник Донецького державного університету управління*. – 2011. – Т. 10, № 2 (56). – С. 218–223.
22. Шталь Т. В. Концепція маркетингових стратегій формування споживчої цінності на основі потенціального ядра бізнесу / Т. В. Шталь // *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: збірник наук. пр.* – Харків: ХДУХТ, 2011. – Вип. 2 (14). – С. 501–509.

Опубліковані праці апробаційного характеру

23. Шталь Т. В. Аналіз смислового наповнення поняття «стратегія» / Т. В. Шталь // *Управління підприємством: проблеми та шляхи їх вирішення: Матер. III*

- Міжнар. наук.-практ. конф. – Т.1. – Ялта : ДонНУЕТ, 2007. – С. 254–257.
24. Андросова Т. В. Механізм формування маркетингових стратегій підприємства / Т. В. Андросова, Т. В. Шталь // Управління економічним потенціалом підприємства: Матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 2008 р., 26 вересня, м. Харків. – С. 222–223. (*Особистий внесок* - розробка механізму формування маркетингових стратегій підприємства – 0,1 д.а.)
 25. Шталь Т. В. Понятіє стратегического ландшафта и его значение в формировании маркетинговой стратегии / Т. В. Шталь // Динамика исследования – 2008: Матеріали ІV Міжнар. наук.-практ. конф. – Том: Ікономики. – Софія: Баял ГРАД-БГ, 2008. – С. 65–67.
 26. Шталь Т. В. Формування та управління реалізацією конкурентної маркетингової стратегії корпорації / Т. В. Шталь, О. В. Кот // Стратегічні напрямки розвитку підприємств харчових виробництв, ресторанного господарства і торгівлі: Матер. Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 70-річчю д.т.н., проф., члена-кореспондента ВАСГНІЛІ Беляєва М.І. – Харків : ХДУХТ, 2008. – С. 179–180. (*Особистий внесок* полягає у визначенні чинників та їх специфіки системи управління маркетинговими стратегічними напрямками діяльності підприємства – 0,1 д.а.)
 27. Шталь Т. В. Маркетинг на підприємствах ресторанного господарства: определение и специфика / Т. В. Шталь // Низкотемпературные и пищевые технологии в XXI веке : ІV Міжнар. наук.-практ. конф., 2009 р., 25-27 лист., м. Санкт-Петербург: [матеріали]. – Санкт-Петербург : СПбГУНИПТ, 2009. – С. 491–493.
 28. Шталь Т. В. Концепція соціально-етичного маркетингу в діяльності підприємств ресторанного господарства / Т. В. Шталь // Ресторанне господарство в стратегіях : Міжнар. наук.-практ. конф., 2009 р., 1-3 жовт., м. Харків : [матеріали]. – Харків : ХДУХТ, 2009. – С. 58–59.
 29. Шталь Т. В. Ядро бізнесу як основа Маркетингової стратегії підприємства ресторанного господарства / Т. В. Шталь // Управління підприємством : проблеми та шляхи їх вирішення : Міжнар. наук.-практ. конф., 2009 р., 1-3 жовт., м. Севастополь : [матеріали]. – Севастополь : ДонНУЕТ, 2009. – С. 354–357.
 30. Шталь Т. В. Маркетингові стратегії формування споживчої цінності підприємств ресторанного господарства / Т. В. Шталь // Розвиток наукових досліджень' 2009: V Міжнар. наук.-практ. конф., 2009 р., 23-25 лист., м. Полтава : [матеріали]. – Полтава : ПДПУ, 2009. – Т. 15. – С. 132–135.
 31. Єлуніна І. О. Стан та тенденції диференціації на ринку ресторанного господарства / І. О. Єлуніна, Т. В. Шталь // Соціально-економічні аспекти розвитку України в умовах конкурентного середовища : Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. – Первомайськ : ХДУХТ, 2010. – С. 199–200. (*Особистий внесок* - розробка основних методів диференціації як засобу досягнення конкурентних переваг на ринку – 0,1 д.а.)
 32. Шталь Т. В. Дослідження запитів і споживацьких переваг з позицій маркетингу / Т. В. Шталь // Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка : X Міжнар. наук.-практ. конф., 2010 р., 25-26 берез., м. Донецьк : [матеріали]. – Донецьк : ДНТУ, 2010. – С. 251–254.
 33. Шталь Т. В. Стратегія досягнення підприємством ресторанного господарства впливової позиції на ринку ядра бізнесу / Т. В. Шталь // Управління економічним потенціалом підприємства : Матер. II Всеукр. наук.-практ. конф.

- Харків, 2010, 15 жовтня – С. 277–278.
34. Шталь Т. В. Стратегія проникнення підприємства у суміжні галузі бізнесу / Т. В. Шталь // Сучасні проблеми ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств : II Міжнар. наук.-практ. конф., 2010 р., 25-26 листоп, м. Харків : [матеріали]. – 2010. – Ч. 1. – Харків : ХДТУБА, С. 109–110.
 35. Шталь Т. В. Еволюція розвитку теорії стратегії / Т. В. Шталь // Прогресивна техніка та технології харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі. Економічн стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : Міжнар. наук.-практ. конф., 19 травня 2011 р. : [тези : у 4 ч.] – Харків : ХДУХТ, 2011. – Ч. 3. – С. 24–25.
 36. Шталь Т. В. Методологія сегментування і визначення цільового ринку споживачів ресторанних послуг / Т. В. Шталь // Наука і технології: крок до майбутнього : VII Міжнар. наук.-практ. конф., 2011 р., 27 лют.-5 берез., м. Прага (Чехія). – С. 8–11.
 37. Шталь Т. В. Сегментація споживачів підприємств ресторанного господарства як основа формування конкурентних переваг / Т. В. Шталь // Проблеми управління підприємствами торгівлі та ресторанного бізнесу в умовах інноваційного розвитку : Міжнародна науково-практична конференція, 19 жовтня 2011р, м. Харків : [матеріали]. – Х. : ХДУХТ, 2011. – С. 280–284.
 38. Шталь Т. В. Ядро бізнесу як основа забезпечення конкурентних переваг підприємства ресторанного господарства / Т. В. Шталь, А. С. Дядін // Київ, КІПТЕУ, 2011 р. 12-14 жовтня. (*Особистий внесок* - визначення ядра бізнесу та основних конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства – 0,1 д.а.).
 39. Шталь Т. В. Брендінг і франчайзинг як основа переформатування ядра бізнесу підприємств ресторанного господарства / Т. В. Шталь // Україна : Схід-Захід – проблеми сталого розвитку : Матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 2011 р., 22-23 вересня, м. Донецьк. - Донецьк: ДонНУЕТ, 2011. – С. 353–354.
 40. Шталь Т. В. Методичне забезпечення вибору маркетингової стратегії підприємства ресторанного господарства (ПРГ) / Т. В. Шталь // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах: Матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., 2011 р., 19-21 травня, м. Київ : НУХТ– С. 79-80.
 41. Шталь Т. В. Методи трансформації ядра бізнесу підприємства ресторанного господарства в умовах галузевої нестабільності / Т. В. Шталь // Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України: Матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 28-29 квітня – С. 185–189.
 42. Шталь Т. В. Основні компоненти реалізації маркетингових стратегій підприємства ресторанного господарства / Т. В. Шталь // Маркетинг на міжнародних ринках товарів і послуг: глобальні аспекти : II Міжнар. наук.-практ. конф., 2011 р., 21-23 лют., Україна – Словаччина : [матеріали]. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – Т. 3. – С. 236–238.
 43. Шталь Т. В. Метод оптимізації процесу маркетингового бюджетування у галузі ресторанного господарства / Т. В. Шталь // Шлях України до економічної безпеки : наук.-практ. конф., 2011 р., 28 квітня., Україна : [матеріали]. – Харків : ХНУВС, 2011. – С. 206–209.
 44. Шталь Т. В. Економічне самоврядування стратегічним розвитком ресторанного бізнесу / Т. В. Шталь, С. В. Тютюнникова, О. О. Тищенко // Сучасні проблеми ефективності інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств середовища: Матеріали Міжар. наук.-практ. конф. – Харків: ХДТУБА, 2010. – С. 124–125.
 45. Шталь Т. В. Strategy of achievement of an influential position by the restaurant

enterprise in the market of a kernel of business / Т.В. Шталь // Nauka i studia. – 2010. – С. 37–47.

46. Шталь Т. В. Формирование маркетинговой стратегии предприятия на примере проекта открытия пиццерии-ресторана «Un Momento» / Т.В. Шталь // Современный научный вестник. – Серия: Экономика и право. – 2008. – № 11(37). – С. 42–50.
47. Маркетингові стратегії підприємств в міжнародному ресторанному бізнесі [Текст] : навчальний посібник / Т.В. Шталь, А.В. Янчев, О.В. Кот; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2011. – 257 с.

АНОТАЦІЯ

Шталь Т.В. Маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04. – Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Донецьк, 2012.

Дисертаційну роботу присвячено актуальній проблемі розробки і реалізації маркетингових стратегій підприємств ресторанного господарства в умовах нестабільного ринку, що динамічно розвивається.

У роботі досліджено основні етапи процесу становлення теорії стратегії. Розкрито особливості різних тлумачень терміну «стратегія» і виявлено ключові поняття її структури. Вперше дано визначення стратегічного ландшафту, і на його основі запропоновано модель формування стратегії підприємства в цілому. Розкрито генезис поняття «маркетингу» і запропоновано власне трактування поняття «маркетинг у сфері ресторанного господарства». Обґрунтовано, що в сучасних умовах нестабільного і динамічного ринку стає актуальним підхід до побудови стратегій зростання підприємства на основі визначення бізнесу. На основі цього визначено й обґрунтовано «ядро бізнесу» як основа маркетингової стратегії. Виділено наступні маркетингові стратегії підприємства ресторанного господарства: стратегія по створенню споживчої цінності на основі потенціалу ядра бізнесу, стратегія проникнення в суміжні сфери діяльності і стратегія трансформації ядра бізнесу. Запропоновано концептуальну схему вибору маркетингової стратегії підприємства ресторанного господарства. Проведено оцінку результативності маркетингової діяльності шляхом бюджетування маркетингових витрат. Запропоновано метод оптимізації рівня маркетингових витрат для підприємства ресторанного господарства на основі кривих попиту, який визначає залежність між маркетинговими витратами, попитом на продукцію закладу і маржинальним прибутком.

Ключові слова: стратегія, стратегічний ландшафт, модель формування стратегії підприємства, маркетинг, ресторанне господарство, ядро бізнесу, маркетингова стратегія, підприємство ресторанного господарства, бюджетування маркетингових витрат, оптимізація.

АННОТАЦИЯ

Шталь Т.В. Маркетинговые стратегии предприятия ресторанного хозяйства. – Рукопись.

Диссертация на соискание научной степени доктора экономических наук по специальности 08.00.04. – Экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, Донецк, 2012.

Диссертационная работа посвящена актуальным проблемам разработки и реализации маркетинговых стратегии предприятий ресторанного хозяйства в условиях нестабильного и динамично развивающегося рынка.

В работе исследованы основные этапы процесса становления теории стратегии. На основе проведенного анализа усовершенствована модель турбулентности внешней среды И. Ансоффа. Раскрыты особенности разных толкований термина «стратегия» и выявлены ключевые понятия ее структуры. Впервые дано определение стратегического ландшафта, и на его основе предложена модель формирования стратегии предприятия в целом.

В диссертации раскрыт генезис понятия «маркетинг» и предложена собственная трактовка понятия «маркетинг в сфере ресторанного хозяйства».

Определено, что главным фактором медленного внедрения маркетинговых функций в ресторанном хозяйстве является слабое развитие процессов концентрации. Предприятие ресторанного хозяйства рассмотрено как целеориентированная система, которая несет миссию обеспечения качественного обслуживания населения и достигает социальных, хозяйственных и финансовых целей. Обосновано, что в современных условиях нестабильного и динамичного рынка стает актуальным подход к построению стратегий роста предприятия на основе определения бизнеса. Под определением бизнеса в работе предложено понимать совокупность следующих элементов: потребительские запросы, потребительские сегменты, технологии и материалы, виды деятельности в цепочке добавленной стоимости. На основе этого данного определения разработано и обосновано «ядро бизнеса» как основа маркетинговой стратегии. Выделены следующие маркетинговые стратегии предприятия ресторанного хозяйства: стратегия по созданию потребительской ценности на основе потенциала ядра бизнеса, стратегия проникновения в смежные сферы деятельности и стратегия трансформации ядра бизнеса.

Проанализированы текущее состояние и тенденции развития процессов фокусирования и дифференциации. Выявлено, что более всего подвержены влиянию данных процессов сетевые предприятия ресторанного хозяйства. Исследованы запросы и предпочтения клиентов заведений ресторанного хозяйства, составлен профиль типичных посетителей сетевых, традиционных и элитных ресторанов. Уточнено определение сегмента рынка товаров и услуг предприятия ресторанного хозяйства. Обосновано, что процесс сегментирования необходимо рассматривать как динамичный процесс, которые требует постоянного количественного и качественного корректирования сегментов на основе фаз жизненного цикла отношений и клиентской базы данных. Предложен методический подход к сегментации конечных потребителей рынка товаров и услуг предприятия ресторанного хозяйства на основе методов кластерного анализа.

Обоснованы механизмы формирования маркетинговой стратегии предприятий ресторанного хозяйства по созданию потребительской ценности на основе ядра бизнеса: определение бизнес-идеи, миссии, стратегических целей предприятия, формирования на их основе корпоративной базовой стратегии роста и формирование функциональной маркетинговой стратегии. Выделено пять основных стратегии, которые используются на рынке для достижения влиятельной позиции на рынке ядра бизнеса: сегментация рынка, развитие рынка, разработка и обновление товара, внедрение инноваций, лидерство в ценах.

Предложено использовать стратегию проникновения в смежные сегменты деятельности предприятиям, которые исчерпали потенциал ядра бизнеса в основной деятельности. Смежные сферы деятельности рассмотрены как возможности роста.

В условиях отраслевой нестабильности предложено использовать стратегию

переориентации ядра бизнеса, но в рамках одной и той же отрасли. Рассмотрены маркетинговые ресурсы, необходимые для внедрения данной стратегии, такие как брендовый капитал, отношения с клиентами, эффективные системы распределения, возможности франчайзинга.

В диссертационной работе предложена концептуальная схема выбора маркетинговой стратегии предприятия ресторанного хозяйства. Проведена оценка результативности маркетинговой деятельности путем бюджетирования маркетинговых затрат. Предложен метод оптимизации уровня маркетинговых затрат для предприятия ресторанного хозяйства на основе кривых спроса, который определяет зависимость между маркетинговыми затратами, спросом на продукцию заведения и маржинальной прибылью

Ключевые слова: стратегия, стратегический ландшафт, модель формирования стратегии предприятия, предприятие ресторанного хозяйства, маркетинг, ресторанное хозяйство, ядро бизнеса, маркетинговая стратегия, предприятие ресторанного хозяйства, бюджетирование маркетинговых затрат, оптимизация.

ANNOTATION

Shtal T.V. Marketing strategy of enterprise of restaurant economy. - Manuscript.

Dissertation for competition of the scientific of a Doctor of economic sciences by speciality 08.00.04 – Economics management enterprises (by the types economics of activity). – Donetsk National university economics and trade named of Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk, 2012.

Dissertational work is devoted to actual problems of working out and realization of the marketing strategy of enterprises of a restaurant economy in the conditions of unstable and dynamically emerging market.

In the work the basic stages of process of formation of the theory of strategy are investigated. Features of different interpretations of the term "strategy" are opened and key concepts of its structure are defined. For the first time definition of a strategic landscape is made, and on its basis the model of formation of the strategy of the enterprise as a whole is offered. Genesis of concept to "marketing" is opened and own treatment of concept «marketing in sphere of a restaurant economy» is offered.

Soundly that in the modern conditions of the unstable and dynamic market there is actual an approach to construction of the strategy of growth of the enterprise on the basis of business definition. On the basis of this «a business kernel» as a basis of marketing strategy is definite and sounded. Following marketing strategy of the enterprise of a restaurant economy are allocated: strategy on creation of consumer value on the basis of potential of a kernel of business, strategy of penetration into adjacent fields of activity and strategy of transformation of a kernel of business.

The conceptual scheme of a choice of the marketing strategy of the enterprise of a restaurant economy is offered. The estimation of productivity of marketing activity by budgeting of marketing expenses is spent. The method of optimization of level of marketing expenses for the enterprise of a restaurant economy on the basis of curves of demand which defines dependence between marketing expenses, demand for production of an institution and marginal profit is offered.

Keywords: Strategy, strategic landscape, model of formation of strategy of the enterprise, marketing, restaurant economy, business kernel, marketing strategy, the enterprise of a restaurant economy, budgeting of marketing expenses, optimization.

Підписано до друку 05.03.2012 р. Формат 60x84/16. Папір офсетний.
Друк – ризографія. Ум. друк. арк. 1,9. Тираж 100 прим. Замовлення № 250

Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Редакційно-видавничий відділ ДонНУЕТ
83023, м. Донецьк, вул. Харитонова, 10. Тел. (062) 297-60-50
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців, виготівників і
розповсюджувачів видавничої продукції ДК №3470 від 28.04.2009 р.