

- <http://www.liga.net>.
5. Методичні рекомендації по аналізу фінансово-господарського стану підприємств та організацій : Лист ДПА України від 27.01.1998 р. № 759/10/20-2117 [Електронний ресурс] / Україна. Державна податкова адміністрація. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.
6. Усач Б. Ф. Контроль і ревізія : навч. посіб. / Б. Ф. Усач. – К. : Ін Юре, 2002. – 253 с.

УДК 658.8.012.12:640.43

## ЯДРО БІЗНЕСУ ЯК ОСНОВА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Т. В. Шталь, кандидат економічних наук

Стрімкий розвиток технологій, зростання вимог споживачів, загострення конкуренції на глобальному рівні, перерегулювання економіки, глибокі соціальні зміни – все це відкриває широкі можливості та перспективи у різноманітних галузях економічної діяльності, зокрема у ресторанному господарстві. Останніми роками відбувається помітний підйом у сфері ресторанного бізнесу України, кожного року відкривається безліч закладів різного спрямування, концепцій і стилю.

В умовах подібних змін успіх компанії багато в чому зумовлений здатністю постійно коригувати свою стратегію на рівні підприємства та бізнес-одиниці. Маркетингова стратегія у ресторанному бізнесі посідає ключове місце у системі стратегічного планування. Правильно визначений комплекс маркетингумікс підприємства являє собою запоруку подальшої ефективної господарської діяльності.

Проблемами теоретичного обґрунтування та практичної реалізації стратегічного менеджменту та маркетингу підприємств займалися такі вітчизняні та закордонні вчені, як Г. Т. П'ятницька, І. І. Дюков, Д. Кривенс, Дж. Дей, Ж.-Ж. Ламбен, П. Друкер та ін. [1–6]. У наукових працях зарубіжних економістів останнім часом набуває актуальності науковий підхід до побудови маркетингової стратегії підприємства на основі визначення бізнесу, фокусування на його складових елементах. Цей підхід доводить свою ефектив-

ність на практиці. В українській економічній літературі термін «ядро бізнесу» практично не використовується. На сучасному етапі розвитку вітчизняного маркетингу саме у сфері ресторанного господарства недостатньо дослідженні маркетингові стратегії підприємств з урахуванням потенціалу їх бізнесу. Тому обрана тема досліджень є актуальною.

Метою статті є визначення ядра бізнесу підприємства ресторанного господарства як основи розробки маркетингової стратегії.

Розвиток діяльності будь-якого підприємства забезпечується в першу чергу формуванням його загальної (корпоративної) стратегії. В ефективній реалізації корпоративної стратегії підприємства маркетингова стратегія відіграє важливу роль. Місце маркетингової стратегії у системі стратегічного планування відображено на рис. 1.

При розробці маркетингової стратегії у сфері ресторанного господарства дуже важливим є визначення бізнесу підприємства. По-перше, за все це визначення розкриває власне сутність діяльності підприємства, тобто його головну мету. Тому визначення бізнесу можна вважати заявою про місію підприємства. По-друге, визначення бізнесу підприємства встановлює межі для його зусиль і задає горизонти для подальшого розвитку, тобто формує те поле діяльності, на якому підприємство буде конкурувати. Визначення бізнесу підприємства є також і початковою точкою для розроб-

ки маркетингової стратегії. Зміни у визначенні діяльності можуть спричинити великі зміни в стратегічній спрямованості, джерелах над-

ходження прибутків, пріоритетах у розподілі ресурсів, показниках діяльності, які необхідно контролювати.

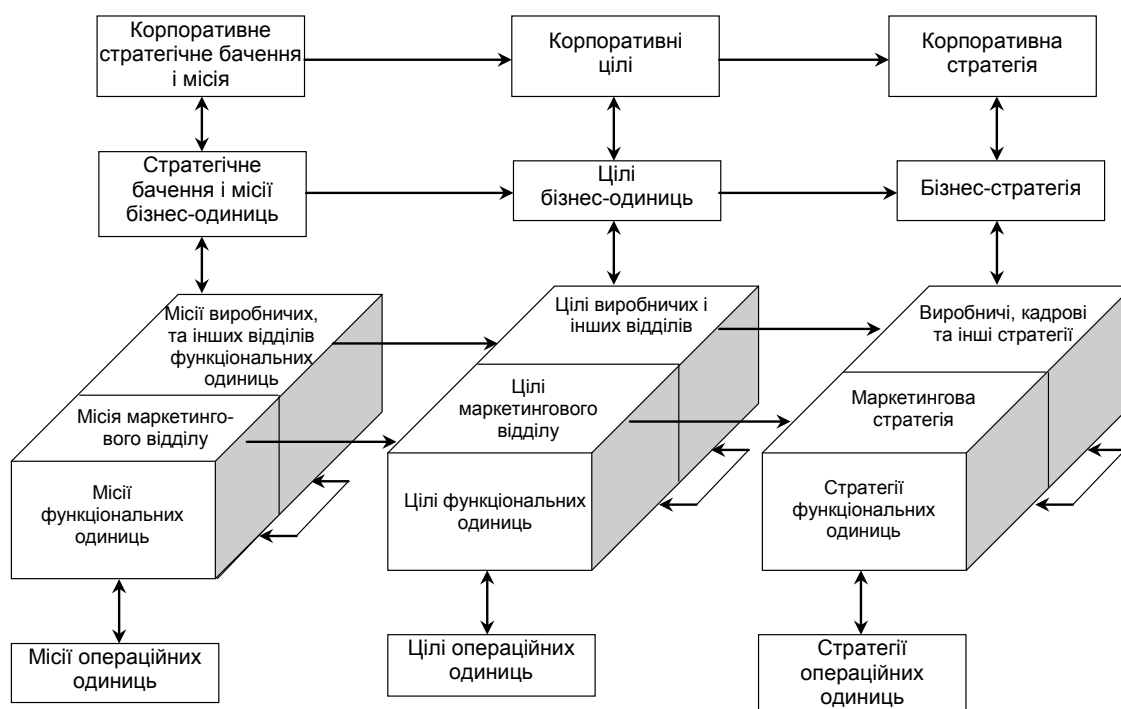


Рис. 1. Маркетингове бачення, місія, цілі та стратегія в ієрархічній структурі корпоративного управління

Правильне визначення допомагає підприємству відійти від орієнтації на внутрішні проблеми, підсилюючи таким чином характеристики пропонованих продуктів або послуг, і дозволяє чіткіше показати, що саме даний бізнес пропонує для своїх споживачів. Структуру визначення бізнесу можна представити у вигляді сукупності таких чотирьох елементів [4].

Перший елемент – споживчі запити, які посідають головне місце у визначенні бізнесу через те, що споживачі задовольняють свої потреби або вирішують свої проблеми, намагаючись відшукати не стільки просто продукти або послуги, а сукупності вигід. Те, як споживачі планують скористатися продуктом або послугою, формує тип вигод, які вони шукають. Щоб надати їм ці вигоди, виробники намагаються запропонувати споживачам цілі функціональні пакети, у які включаються додаткові види послуг. Ця практика призводить до появи цілої групи питань, які допомагають більш чітко встановити, у чому і як підприєм-

ство збирається конкурувати з суперниками. Щоб створити якомога більший прибутковий споживачий попит, потрібно почати з глибокого вивчення ставлення споживачів, їх поведінки й економіки. Важливо зрозуміти на самому елементарному рівні, яких споживачів прибутково обслуговувати, а яких ні, і якомога ефективніше змінити продукти і послуги компанії, щоб можна було прибутково обслуговувати більше цільових споживачів, надаючи їм якості найбільш для них цінні (не більше і не менше). Цей системний підхід має назву розуміння ставлення, поведінки і економіки або «Тривимірний погляд на споживача».

Другим елементом визначення бізнесу слід виділити споживчі сегменти. Споживчий сегмент – це група споживачів зі схожими потребами й загальними характеристиками, це означає, що вони один з одним стратегічно порівнянні. Бізнес може обрати варіант, коли він буде обслуговувати всіх потенційних споживачів, або сфокусуватися на окремому сег-

менті, виділеному із широкого ринку. Одним із найбільш важких варіантів вибору є географія. Багато компаній через ресурсні обмеження або високі транспортні витрати, або умови, пов'язані з тим, що їхня продукція незабаром псується, обмежують себе тільки регіональними або національними ринками. Іншими обмеженнями, пов'язаними зі схильністю до певної географічної зони, є тарифи та інші економічні бар'єри, що зустрічаються в міжнародній торгівлі;

Третій елемент визначення бізнесу – це технологія та матеріали. Технологія описує спосіб, за допомогою якого може бути задоволена потреба споживача або виконана та чи інша функція. Кінцевий випущений продукт – це, по суті, певна послідовність використання технології. Часто загальна потреба споживачів продукції ресторанного господарства може бути задоволена тільки за допомогою декількох технологій виробництва продукції та її зберігання (смаження продукції під тис-

ком, система шокowego охолодження та заморожування, вакуумне пакування). Залежно від складних ринкових умов більш дешевими можуть бути різні варіанти.

Четвертим елементом у структурі визначення бізнесу виступають види діяльності в ланцюжку доданої цінності. Цей напрям вирішує питання, наскільки близько до кінцевого споживача або, навпаки, до вихідної сировини й компонентів організації варто розташовувати свій бізнес; як варто здійснювати доступ на ринок (через які комунікаційні й дистрибуторські канали) і чи варто мати їх у власності або скористатися для цього послугами посередників.

На рис. 2 надана інтерпретація визначення бізнесу для закладу ресторанного господарства, яке спеціалізується на швидкому харчуванні, з урахуванням споживчих потреб, цільових сегментів, інноваційних технологій і екологічно чистої сировини.

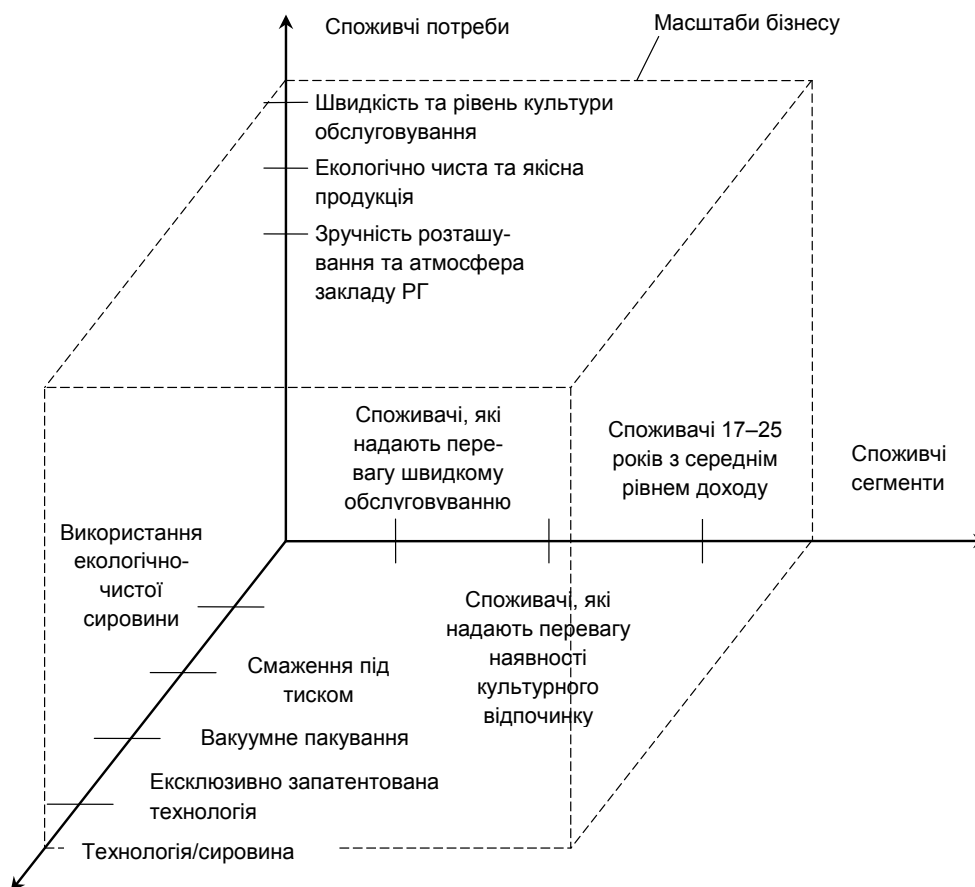


Рис. 2. Складові визначення бізнесу підприємства ресторанного господарства

Маркетингова стратегія підприємства ресторанного господарства 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 становлять потенційно найбільш прибуткові, привілейовані клієнти, найбільш важливі товари та послуги, а також важливіші стратегічні й унікальні ресурси.

Доцільно дослідити, як саме пов'язані елементи визначення бізнесу та його ядра з елементами загальної концепції підприємства ресторанного господарства (рис. 3).

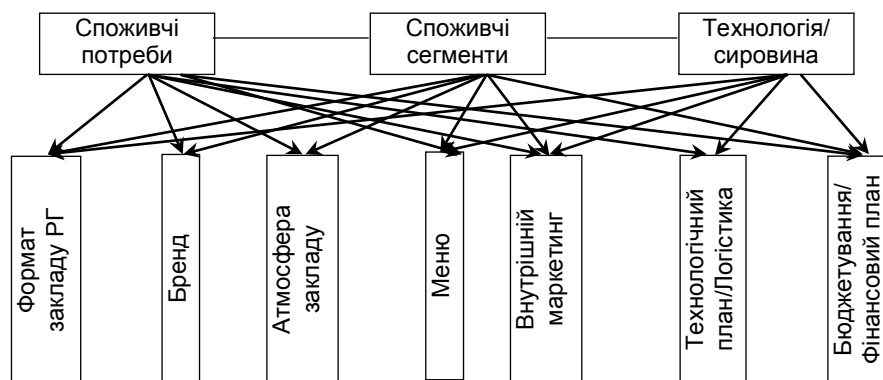


Рис. 3. Взаємозв'язок елементів визначення бізнесу з елементами загальної концепції підприємства ресторанного господарства

На рис. 3 можна побачити, що:

- підприємство ресторанного господарства визначається згідно зі споживчих потреб і сегментів з урахуванням технології, яка буде використовуватись;

- бренд підприємства ресторанного господарства формується на основі споживацьких переваг;

- атмосфера підприємства покликана залучити потрібний споживчий сегмент з урахуванням його потреб;

- меню підприємства ресторанного господарства формується на основі сировини й матеріалів, що будуть використовуватися, з урахуванням споживчого сегменту за доходами та перевагами споживачів;

- внутрішній маркетинг має створити маркетингові особливості окремого закладу ресторанного господарства, наприклад, нестандартний прийом замовлень або концепцію оформлення меню;

- технологічний план/логістика формують технології, які будуть використовуватися в окремому підприємстві ресторанного господарства;

- бюджетування/фінансовий план надають розрахункові моделі бюджетів, фінансових потоків і економічну оцінку ефективності підприємства ресторанного господарства.

При розробці маркетингової стратегії слід визначити області діяльності підприємства. Кожен вид діяльності може бути пов'язаний як з одним товаром, так і з групою подібних товарів (або послуг). Проте основою маркетингової стратегії має стати саме ядро бізнесу як те, що визначає найбільш прибуткові аспекти діяльності підприємства ресторанного господарства.

Для того, щоб визначити маркетингові стратегії на підприємстві ресторанного господарства, потрібно визначити ті заходи, що є невід'ємною частиною маркетингу у цій сфері та пов'язані з параметрами ядра ресторанного бізнесу. До цих заходів відносяться:

- виявлення бажань і потреб клієнта;
- створення комплексу товарів і послуг (маркетингу-міх), який би задовольняв цим бажанням та потребам;
- просування товарів і послуг на ринок («promotion») і їх збут з метою створення рів-

ня прибутковості підприємства та відповідності інтересам акціонерів.

Перше і головне завдання маркетингу полягає у тому, щоб зрозуміти найбільш прибуткових споживачів і обов'язково вивчити їхні бажання та потреби. По-справжньому ефективні підприємства РГ дуже добре знають своїх цільових клієнтів. Успішні підприємства РГ вчать у тих, кого вони обслуговують. Вони постійно спостерігають за своїми клієнтами (гістьми) і намагаються поліпшити свої можливості в обслуговуванні.

Другим важливим напрямом у використанні потенціалу ядра бізнесу є застосування інструментарію маркетингу щодо створення нових найбільш прибуткових товарів і послуг для наступного пропонування клієнтам. Тільки за останні десять років у ресторанному бізнесі з'явилися нові формати підприємств «швидкого харчування» (англ. fast food), обслуговування в автомобілях (англ. drive-service), формати «Сандвіч-бар та Салат-бар» (англ. Sandwich-bar та Salad-bar), формат «кафе-пекарня» (англ. Bakery Cafe) та ін.

Наступними елементами діяльності в маркетингу, на які впливає ядро бізнесу, є найважливіші канали просування товарів і послуг на ринок, реклама і збут, створених товарів і послуг. Для того, щоб домогтися успіху, потрібні значні зусилля, вигадка і спритність. Реклама перевантажена різноманітними комерційними пропозиціями. Ключ до успіху полягає в тому, щоб довести до потенційного клієнта відповідну інформацію і спровокувати його відповідні дії, що у кращому випадку повинні завершитися придбанням товарів (послуг) підприємства РГ. Просування товарів і послуг на ринок здійснюється різними способами, що можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми стосовно зацікавленого закладу РГ. Найбільш розповсюдженим способом у сфері ресторанного господарства є застосування дисконтних карт. Пропонуючи дисконтні карти, підприємство РГ надає своїм клієнтам знижку, щоб підвищити їхню зацікавленість у харчуванні саме в даному підприємстві або мережі підприємств, що, на сам кінець, збільшує доходи підприємця.

Характерною рисою індустрії харчування, яка витікає з визначення ресторанного бізнесу та його ядра, є те, що велика частина договорів на обслуговування укладається безпосередньо з клієнтами. Замовлення на обслуговування на підприємстві РГ оформляються під час прямих контактів з клієнтами. Кожний із цих контактів дає персоналу можливість проведення прямого продажу.

Завершальною частиною маркетингу щодо використання ядра бізнесу є створення припустимого рівня доходів у ланцюжку доданої вартості ресторанного бізнесу згідно з його визначенням. Це, власне, головна мета будь-якого підприємця. Будь-яка комерційна справа здійснюється з метою одержання прибутку. Якщо керівництво домагається успіху на перших стадіях маркетингової роботи, є дуже багато доказів того, що підприємство зможе досягти прийняттого рівня прибутковості в цілому.

Яскравим прикладом необхідності фокусування на ядрі бізнесу є інформація про досвід компаній, що утворилися в результаті дроблення або відділення від основних підрозділів або груп – самостійних акціонерних компаній. Аналіз наслідків подібних відділень, проведений Давидом Садтлером (David Sadtler), Ендрю Кемпбеллом (Andrew Campbell) і Річардом Кохом (Richard Koch), показав, що ці кроки призводять до підвищення конкурентоздатних позицій компаній на фондовому ринку в середньому на 15 %. Інше дослідження, проведене нью-йоркським аналітиком Стивеном Брегманом (Steven Bregman) у більше ніж ста компаній, які пройшли через відділення, виявило, що норма прибутковості компаній, що відокремилися, в 1991–1996 р. становила 37,2 % але порівнянно з лише 17,5 %-м збільшенням індексу Standard & Poor у той же період; після відділення споконвічного ядра бізнесу компанії і нового ресторанного бізнесу Tricon Global Restaurants працюють із гарними показниками; останній, приміром, удвічі випереджає своїх конкурентів [6].

Сформоване ядро ресторанного бізнесу вирішує багато питань, які є визначальними при формуванні маркетингової стратегії, а саме: чи має силу визначене ядро, чи слід його зміню-



вати, чи повністю використовується потенціал ядра, ін. Відповіді на ці питання є основою для системи підтримки прийняття маркетингових рішень для розробки таких етапів маркетингової стратегії:

- розробка цілей за елементами комплексу маркетингу на основі раніше поставлених цілей. Наприклад, product – розширення асортименту страв, price – пропозиція бізнес-ланчів за вигідними цінами, place – розширення мереж у великих містах країни, promotion – організація рекламної кампанії, people – пошук нового шеф-кухаря, process – підвищення якості обслуговування, physical evidence – зміна інтер'єру;

- виділення сегментів, найбільш цікавих для компанії, на які вона буде орієнтуватися. Основна ціль сегментації – зосередити їх на конкретних сегментах, оскільки неможливо задовольнити потреби усіх споживачів ресторанних послуг одночасно;

- аналіз товарної політики даного підприємства громадського харчування: аналіз асортименту (ABC – аналіз); порівняння асортименту з основними конкурентами; виявлення напрямів розвитку відповідно до поставлених цілей, аналіз сировинної ситуації;

- аналіз цінової політики: визначення витрат на виробництво та реалізацію продукції; порівняння з цінами основних прямих конкурентів; визначення цінової стратегії відповідно до мети;

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

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

- проведення SWOT-аналізу компанії, враховуючи здійснення усіх попередніх етапів; порівняння даних аналізу нашого підприємства з аналізом основних конкурентів; виявлення перспективних конкурентних переваг і розробка стратегії позиціонування компанії.

Перевірка ефективності обраної маркетингової стратегії відбувається через систему спе-

ціальних показників, які можна поділити на дві групи: критерії економічної ефективності та критерії соціальної ефективності. Перша група критеріїв включає показники ефективності використання ресурсів, результативності діяльності підприємства та конкурентного положення підприємства. Критерії соціальної ефективності оцінюють якість виробничої діяльності, якість сервісу та якість обслуговування. Дана система показників володіє аналітичними можливостями та забезпечує діагностику поточного стану підприємства, що слугує основою для прийняття маркетингових рішень, спрямованих на зріст ефективності.

Підсумовуючи вищевказане, зазначимо:

1. Сформульована маркетингова місія, цілі і функціональна стратегія в ієрархічній структурі корпорації.

2. Основними елементами, які визначають бізнес, є споживчі запити, споживчі сегменти, технології та матеріали і місце в ланцюжку доданої вартості.

3. Визначено ядро бізнесу підприємства ресторанного господарства, що дозволяє вирішувати багато завдань при формуванні маркетингової стратегії підприємства ресторанного господарства (зокрема такі: чи має силу визначене ядро? чи слід його змінювати? чи повністю використовується потенціал ядра?).

4. Маркетингова стратегія підприємства ресторанного господарства як складова стратегічного планування має базуватися на ядрі бізнесу, оскільки воно визначає найбільш прибуткові та перспективні елементи економічної діяльності підприємства та дозволяє сформувати ефективні напрями розвитку.

Подальшими напрямками дослідження у сфері стратегічного маркетингу підприємств ресторанного господарства мають стати наукові розробки щодо концептуальних засад формування маркетингових стратегій на основі ядра бізнесу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. П'ятницька Г. Т. Ресторанне господарство України: ринкові трансформації, інноваційний

- розвиток, структурна переорієнтація : монографія / Г. Т. П'ятницька. – К. : Вид-во Київського національного торгово-економічного університету, 2007. – 465 с.
2. Дюков И. И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход / И. И. Дюков. – С.Пб. : Питер, 2008. – 236 с.
  3. Кревенс Давид В. Стратегический маркетинг / Д. В. Кревенс. – 6-е изд. : [пер. с англ.]. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. – 752 с.
  4. Дей Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дей. – М. : Эксмо, 2003. – 640 с.
  5. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – С.Пб. : Питер, 2004. – 800 с.
  6. Крис З., Джеймс А. Стратегия роста компании в эпоху нестабильности : [пер. с англ.] / З. Крис, А. Джеймс. – М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. – 192 с.

УДК 004.738.5 333.188

## ІНТЕРНЕТ-ТОРГІВЛЯ У СИСТЕМІ РОЗПОДІЛУ ТОВАРІВ

П. С. Хараман

Розвиток і постійне вдосконалення у мережі Інтернет і сфері ІТ сприяє розвитку нових можливостей для компаній щодо побудови ефективної системи розподілу товарів.

Оцінка і своєчасне впровадження можливостей мережі Інтернет та ІТ, дослідження реалій сучасності, дадуть змогу компаніям отримати переваги перед конкурентами у сфері завоювання нових і утримання існуючих ринків збуту своїх товарів.

Питаннями використання сучасних можливостей щодо побудови ефективної системи каналів розподілу займалися такі автори, як В. Беляєв, А. Бурдинський, М. Вартанян; консалтингові та аналітичні компанії тощо.

Мета статті – дослідити нові можливості в системі розподілу товарів з урахуванням розвитку можливостей мережі Інтернет та ІТ надбав сучасності, впровадження їх у практику торговельної діяльності українських компаній.

Для вирішення цих проблем були поставлені такі завдання:

1. описати основні тенденції розвитку Інтернету в Україні та його переваги;
2. визначити ключових суб'єктів-користувачів інтернет-торгівлі та дослідити їх взаємодію;
3. дослідити процес побудови інтернет-торгівлі: відкриття інтернет-магазину, засоби та форми здійснення торговельних процедур;

4. визначити товари, що користуються перевагами в інтернет-магазинах;

5. законодавчі підґрунтя для захисту суб'єктів інтернет-торгівлі.

Стрімкий розвиток Інтернету у світі, зокрема в Україні, надав розвитку цілому ряду напрямів ведення бізнесу: пропонування послуг Інтернет, електронна пошта, ІР-телефонія та ін. Стрімкого розвитку набуває сфера мережевих розваг. Реклама через Інтернет стає високоприбутковою діяльністю. Ширшого масштабу набула торгівля товарами через мережу Інтернет.

Криза зробила інтернет-торгівлю найбільш перспективним, ефективним та прибутковим засобом для ведення бізнесу. Якщо інші канали збуту товарів несуть збитки та спад товарообігу в умовах кризи, то інтернет-торгівля показує зріст, насамперед завдяки тому що: по-перше, інтернет-торгівля має низьку собівартість, за рахунок чого пропонує товар за меншою ціною. Це, насамперед, стало гострим питанням в умовах економії населення у кризовий період; по-друге, можливість більш тривалого вибору товарів, можливість порівняння з товарами в інших інтернет-магазинах; по-третє, конкурентні переваги що надає інтернет-магазин. Криза обумовила закриття окремих фізичних магазинів та цілих мереж, що обумовило стрімкий розвиток торгівлі в Інтернет; по-четверте, стрімкий розвиток ІТ