

Приймаючи до уваги, що підприємство ресторанного господарства одночасно надає населенню послугу як в матеріальній (кулінарна продукція), так і в нематеріальній (організація харчування, додаткові послуги), система ключових індикаторів оцінювання конкурентоспроможності ресторанної послуги повинна бути сформована з урахуванням найбільш важливих аспектів якості та синтезувати комплекс основних вимог, які висуває клієнт: якість страв, якість праці та культура поведінки обслуговуючого персоналу, стильова єдність, рівень гостинності, безпека послуг, комплексність обслуговування, естетичність та інші критерії. Запропонований підхід до оцінювання конкурентоспроможності ресторанної послуги дозволить комплексно оцінити якість продукції, сервісу, персоналу та імідж підприємства у порівнянні з конкурентами, визначити «вузькі місця», врахування яких дозволить підприємству ресторанного господарства визначити перелік управлінських рішень, які повинні бути враховані при формуванні конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства.

**С.О. Зубков**, канд. екон. наук, доц. (*ХДУХТ, Харків*)

### **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ТОРГОВЕЛЬНИХ МЕРЕЖ**

Однією з найбільш активних сфер підприємницької діяльності, яка постійно змінюється та еволюціонує, є роздрібна торгівля. Ритейл зазнає змін унаслідок впливу таких важливих факторів, як законодавче регулювання, конкуренція, зміни очікувань споживачів, поява інновацій тощо. У цій ситуації підприємствам роздрібно́ї торгівлі необхідно змінювати традиційні бізнес-моделі та шукати шляхи ефективного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що обумовлює актуальність цього дослідження.

Проведений нами аналіз тенденцій у розвитку торговельних мереж в Україні за останні два роки, дозволив виявити декілька напрямів трансформації їх бізнес-моделей, зокрема збільшення в асортименті частки власних торговельних марок за рахунок придбання виробників харчової продукції, переформатування, концентрація мереж у регіонах, де вони мають конкурентні переваги, орієнтація на омніканальність.

Одним з головних елементів бізнес-моделі торговельної мережі є її формат. Для виявлення найбільш затребуваних форматів торговельних мереж нами було здійснено систематизацію найвідоміших в Україні продовольчих торговельних мереж, оскільки саме продовольчі мережі

розкривають більшу кількість форматів та забезпечать порівнянність результатів дослідження, внаслідок однорідності діяльності.

Як свідчать результати досліджень, найбільш затребуваними форматами в українських продуктових ритейлерів є «магазин у домі» та «супермаркет», що пояснюється наявністю на ринку відповідних торговельних приміщень під такі формати та меншим розміром інвестицій у такі формати. Розвиток формату «гіпермаркет» навпаки стримує відсутність необхідних приміщень та відносно великі інвестиції, що у сьогоденнішніх економічних умовах знижує їх ефективність. Відкриття формату «дискаунтер» потребує значних ресурсів щодо мінімізації витрат для забезпечення низьких цін на товари, що під силу небагатьом гравцям роздрібною ринку України.

Далі нами було здійснено дослідження ефективності бізнес-моделей торговельних мереж різних форматів. Для цього з розглянутої сукупності торговельних мереж було відібрано 16 торговельних мереж, що посідають провідні позиції на вітчизняному ринку роздрібною торгівлі та відносно яких оприлюднено інформацію щодо основних показників діяльності. Оскільки ефективність бізнес-моделі характеризують кінцеві фінансові результати, нами було досліджено показники чистого доходу від реалізації та чистого прибутку/збитку торговельних мереж.

Результати дослідження свідчать, що протягом 2014–2015 рр. торговельні мережі збільшили обсяги діяльності. Найбільше відносно зростання відбулося у торговельних мереж «Караван» та «Вару» – 202% та 181,6% відповідно, що може свідчити про вдалу бізнес-модель. Гірші результати спостерігаються із чистим прибутком/збитком торговельних мереж. Так, у 2014 р. 12 з 16 досліджуваних торговельних мереж мали чисті збитки. У 2015 р. ситуація дещо поліпшується, й збитковими залишилися лише 10 з досліджених торговельних мереж. Загалом спостерігалось й скорочення розміру збитків торговельних мереж. Такий стан пояснюється загальним погіршенням стану економіки на фоні загострення політичної ситуації та втрати з під контролю частини торговельних об'єктів мереж, що знаходилися в АР Крим, та частині територій Донецької та Луганської областей. Поліпшення ситуації у 2015 р. свідчить про трансформацію бізнес-моделі торговельних мереж до існуючих умов діяльності.

Переважно збитковий характер діяльності торговельних мереж у 2014–2015 рр. відбився на негативних показниках рентабельності діяльності торговельних мереж. Розрахований нами показник рентабельності діяльності за найбільшими мережами України виявив відносно низьке його значення майже у всіх прибуткових мережах 0,05–0,43%, окрім ТОВ «АТБ-Маркет», значення якого склало 6,12%, що свідчить про вдалу трансформацію до діючих умов діяльності бізнес-моделі даної торговельної мережі.

Враховуючи переважно збитковий характер діяльності досліджуваних торговельних мереж за 2014–2015 рр., оцінити ефективність їх діяльності можливо за показником чистого доходу від реалізації на кв.м. торговельної площі. Найбільш ефективними є бізнес-моделі торговельних мереж представлені форматами «дискаунтер» та «магазин у дома» торговельних мереж «АТБ» (63–65 тис. грн на 1 м<sup>2</sup>) та «Брусниця» (57–59 тис. грн на 1 м<sup>2</sup>). Відносно низькі показники мають мультиформатні мережі, що може пояснюватися усередненням результатів діяльності різних форматів.

Наведені результати дослідження ефективності бізнес-моделей торговельних мереж свідчать про складність діяльності та необхідність постійної трансформації бізнес-моделі для відповідності вимогам зовнішнього середовища.

**Т.П. Іванова**, ст. викл. (*ХДУХТ, Харків*)

## **ПИТАННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЗРІЛОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

В умовах динамічних змін ринку, запитів та вимог споживачів підприємств ам ресторанного господарства необхідно демонструвати дуже високу здатність адаптації до нових умов. Одним з шляхів адаптації підприємств ресторанного господарства є вдосконалення їх діючих бізнес-моделей. Оскільки гнучка бізнес-модель є гарантом забезпечення високого рівня ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства та конкурентоспроможності на сучасному ринку. У свою чергу, прискорення інтеграційних процесів обумовлює необхідність швидкого реагування на зміни бізнес-середовища та своєчасного прийняття дієвих управлінських рішень відносно трансформації діючої бізнес-моделі підприємства. Якщо підприємства своєчасно не приймуть сигнали навколишнього середовища і негайно не здійснять оновлення своєї бізнес-моделі, то це загрожує втратою конкурентних позицій, зниженню ефективності діяльності та навіть банкрутством. Сучасні наукові розробки місять безліч наукових підходів, застосування яких дозволяє визначити, на якій стадії розвитку знаходиться підприємство. Моделі, які визначають етапи розвитку, називаються моделями оцінювання рівня зрілості. Проте запропоновані підходи та сформовані на їх базі моделі не визначають, які процеси є найкращими для формування бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства, не ідентифікують мінімальні критерії, необхідні для оцінювання ефективності системи управління підприємствами ресторанного господарства.