

економічної політики має складну структуру, підрозділяється на різні групи. І з цією множинністю суб'єктів економічної політики пов'язано переплетення і взаємодія економічних інтересів в процесі реалізації стратегії стійкого розвитку харчової промисловості України. Для реалізації даних цільових настанов правомірно використовувати філософський метод – стихійний і свідомий.

Стихійний дозволить виявити можливості підвищення конкурентного потенціалу харчової промисловості за допомогою самоорганізації, саморозвитку в процесі функціонування механізму ринку, який органічно властивий економічній системі. Свідомий дозволить визначити обґрунтоване регулювання процесу стійкого розвитку харчової промисловості відповідними органами управління, їх права і можливості, обмежений рівень втручання в її діяльність.

На нашу думку, важливе місце в дослідженні повинне займати прогнозування як один з методів наукового передбачення. Конкретною формою прогнозування може виступати метод прогнозних сценаріїв. На основі вивчення стану і тенденцій розвитку харчової промисловості в даний час правомірно запропонувати декілька можливих сценаріїв розвитку в майбутньому. При цьому буде врахована можлива мінливість чинників, що здійснюють вплив на розвиток об'єкта дослідження. З числа альтернативних прогнозних сценаріїв розвитку харчової промисловості буде виявлений найбільш перспективний варіант, сприяючий формуванню стратегії її стійкого розвитку.

Таким чином, формування конкурентного потенціалу вимагає розробки перспективних концептуально-теоретичних і нормативно-прикладних підходів, орієнтованих на досягнення стійкого розвитку реального сектора економіки. Досвід реформування свідчить, що в умовах трансформованої економіки і зростаючої конкуренції, помилки, що допускаються у виборі стратегій розвитку, можуть загострити проблеми і створити загрози не лише стійкому розвитку, але й самій життєздатності суб'єктів економіки. Тому розробка методологічних підходів до дослідження конкурентного потенціалу харчової промисловості як сукупності взаємодіючих елементів пов'язаних з ринковим середовищем в умовах сучасного розвитку економіки України є вкрай важливою і потребує подальших досліджень.

#### Література

1. Баскаков А.Я. Методология научного исследования / А.Я. Баскаков, Н.В. Туленков. – К.: МАУП, 2002. – 213 с.
2. Борисов Е.Ф. Экономическая теория / Е.Ф. Борисов. – М.: Юрист, 1997. – 256 с.
3. Дейнеко Л.В. Развитие харчової промисловості України в умовах ринкових перетворень (проблеми теорії та практики) / Л.В. Дейнеко. – К.: Знання, 2006. – 331 с.
4. Экономическая энциклопедия / редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр «Академія», 2001. – 421 с.
5. Курс экономической теории / Под ред. М.Н. Чепурина, Е.А. Киселевой – Киров: АСА, 1996. – 193 с.
6. Мостенська Т. Стан та перспективи ринку продовольчих товарів в Україні / Т. Мостенська // Харчова і переробна промисловість. – 2009. – №1(353). – С. 8-12.
7. Мочерний С.В. Методология економічного дослідження / С.В. Мочерний. – Львів: Світ, 2001. – 416 с.
8. Экономическая теория / Под ред. В.Д. Камаева. – М., 1998. – 317 с.
9. Экономическая теория / Под ред. И.П. Николаевой. М.: Проспект, 1998. – 401 с.

65.014.1:642.5:658.8 = 658.7

*Скоробогатова Т.Н., д.э.н., профессор,  
ТНУ имени В.И. Вернадского*

### **НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА: МАРКЕТИНГОВЫЙ И ЛОГИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОДЫ**

Сначала панацеей от всех экономических бед в странах СНГ (в те времена еще СССР) считался маркетинг. Распространение логистики на фоне уже утвердившегося маркетинга вызвало некоторое противоречие между ними. Отличием современного этапа экономического развития является сопряжение маркетинга и логистики по многим вопросам, иногда переходящее в конвергенцию. При этом указанное взаимодействие конкретизируется в зависимости от экономической сферы.

Тема объединения маркетинга и логистики в настоящее время поднимается многими авторами. В частности, значительное внимание было уделено ей на традиционной конференции «Маркетинг и логистика», организуемой на базе университета «Львовская политехника». В данном русле следует

отметить выступления таких ученых, как Е.В. Крикавский, О.В. Князевская и К.В. Ткаченко, С.Я. Касян [1-3] и др.

Рассматривая разные направления взаимоотношений данных сфер деятельности, все авторы сходятся на том, что их взаимодействие дает синергетический эффект. Но, учитывая важность поставленной проблемы, следует, наряду с общим подходом, анализировать ее и применительно к разным сферам экономической деятельности. Поскольку уже проведенные исследования в большей мере касаются материального производства, такое положение, в первую очередь относится к сфере услуг.

Целью статьи является рассмотрение отношений между маркетингом и логистикой в ресторанном хозяйстве, определение их ролей в функционировании и развитии данного вида сервисной деятельности.

В любом виде экономической деятельности используются принципы маркетинга и логистики, определяющие свойственные им взгляды на хозяйственные вопросы – от идентификации ресурсов до управления предприятием (табл. 1).

Таблица 1

Маркетинговый и логистический подходы к оценке деятельности предприятия		
Характеристика	Маркетинговый подход	Логистический подход
Основной объект	Товар	Поток
Целевая направленность	Повышение конкурентоспособности, увеличение рыночной доли	Оптимизация потоков
Преобладание индикаторов	Качественные	Количественные
Показатели оценки основного объекта	Ассортимент, сортность, цена	Интенсивность, скорость
Целевая направленность управления	Получение максимальной прибыли за счет полного удовлетворения потребителей товарами	Минимизация издержек в результате экономии времени функционирования всех видов потоков
Информация	Отправная точка модернизации товара	Обслуживание основного потока (при движении товаров – материального, при движении потребителей – человеческого)
Упаковка продукции	Оригинальность, привлекательность	Соответствие габаритов контейнерам или другим средствам для перевозки *
Отношение к запасам	Наличие разнообразных запасов – залог дохода	Затраты, требующие экономического подтверждения

\* Использован материал публикации [3]

При этом маркетинг играет роль импульса производства, логистика – доведения результата до потребителя путем приближения товара к нему или перемещения самого пользователя к продукции или услуге. В маркетинге, по сравнению с логистикой, больше используются качественные, чем количественные индикаторы. Естественно, что количественные показатели более четко описывают процесс, но процесс, уже произошедший. Однако такое положение скорее относится к финансовым показателям. Как указывают М. Кристофер и Х. Пэк, хорошо подобранные нефинансовые показатели позволяют заглянуть в будущее [4, с. 162]. Другими словами, они работают на перспективу. В большинстве случаев качественные характеристики выступают базой нефинансовых количественных показателей, применяемых в перспективном анализе.

Соответствующий пример приведен в табл. 2.

Таблица 2

Пример использования качественных характеристик и нефинансовых количественных показателей в перспективном анализе экономических потоков

Вид экономического потока	Характеристики	Показатели
Материальный	Расширение территории приема (отправки) потока	Увеличение радиуса территории приема (отправки) потока
	В соответствии с пожеланиями потребителей увеличение (сужение) интервала времени приема (отправки) потока	Изменение интервала времени приема (отправки) потока
	Применение инновационных технологий, ликвидирующих (снижающих) задержки потока	Количество инновационных технологий, направленных на уменьшение числа и продолжительности остановок потока

Информационный	Расширение спектра информационных услуг	Увеличение числа информационных услуг
	Ускорение процесса выдачи информационных заказов	Уменьшение длительности периода выдачи информационных заказов
Кадровый	Повышение квалификации обслуживающего персонала	Число работников, прошедших повышение квалификации и приобретших навыки выполнения новых услуг в стационарном и выездном режимах
	Улучшение культуры обслуживания, внесение в процесс новых (неординарных) элементов	Увеличение количества субъектов услуг, способных обслуживать VIP-клиентов

В продолжение сопоставления характеристик маркетинга и логистики укажем на образующиеся на их основе объединения. В маркетинге – это большей частью комплексы, в логистике – системы. Если в основе системы лежат структурировано-связанные объекты, то в комплексе – объекты, дополняющие друг друга, обеспечивающие полноту их восприятия.

Как и в других видах сервисной деятельности, в ресторанном хозяйстве маркетинг играет значительную роль в привлечении клиентов, логистика – в их транспортировке к месту продуцирования услуг и обслуживании непосредственно в предприятии или специально указанном месте. Таким образом, «чистая логистика» обеспечивает прямое управление потоками клиентов. Сочетание маркетинга и логистики (часто принимающее форму маркетинговой логистики) обуславливает косвенное регулирование потоков потребителей, выбирающих то или иное предприятие ресторанного хозяйства.

При этом задачи обслуживания клиентов непосредственно в предприятиях, оказывающих услуги питания, и выездного обслуживания, заключающегося в доставке пищи по заказам, разнятся. Первое осуществляется на основе так называемой внутренней логистики, определяющей расположение столов по отношению к кухонному блоку и их сопряжение в целях дистанцирования посетителей во время приема пищи. Во втором случае необходима разработка рациональных маршрутов, позволяющих обеспечить наиболее оперативное обслуживание клиентов при оптимальных затратах.

Известно, что одним из аспектов рассмотрения логистики является ее представление в виде совокупности услуг. При этом одна часть услуг выступают в качестве технологически обязательных, другая включает услуги-новации, отличающие предприятие от конкурентов и приносящие дополнительную прибыль. Уточним, что в настоящее время наблюдается поворот к «стройной» [5, с. 14] или «тощей» [6, с. 101-103] логистике, т.е. логистике, исключаящей операции, которые не создают дополнительную стоимость для потребителей. Но здесь следует осторожно подходить к услугам, которые, на первый взгляд, являются «жирными», а на практике могут оказаться полезными для клиентов и востребованными ими.

Подчеркнем, что в сфере услуг связь между маркетингом и логистикой более тесная, чем в материальном производстве. Такое положение особенно касается тех видов сервисной деятельности, где наблюдается непосредственный контакт исполнителя и клиента в процессе обслуживания. В ресторанном хозяйстве естественно выделяются два процесса: приготовление пищи (практически создание продукции – сфера применения маркетинга) и обслуживание потребителей (т.е. продуцирование услуги – сфера использования логистики). Поэтому здесь осуществляется контакт между клиентом и персоналом, принимающим заказ и приносящим искомые блюда. С лицами же, готовящими блюда, – контакт опосредованный.

Другими словами, здесь имеет место континуум, который, как известно, представляет собой сопряжение продукции и услуги. При этом продукция однозначно представляет собой результат, а услуга выступает в форме и процесса, и результата труда. Как результат, она оценивается через некоторое время. А оценка процесса совмещается с оценкой приготовленных блюд.

Следует отметить, что ресторанные континуумы в контексте соотношения продукции и услуги весьма разнообразны, начиная со значительного превалирования продукции (доставка пищи по заказу) и заканчивая паритетом продукции и услуги (банкетные залы ресторанов). Среди различных типов ресторанных предприятий хотелось бы выделить привокзальные рестораны, которым на сегодняшний день уделяется неоправданно мало внимания, что относится, как к приготовляемым блюдам, так и к культуре обслуживания (примером могут выступить эпизоды фильма «Вокзал для двоих»). Но ведь, если театр начинается с вешалки, то город начинается с вокзала, где значительное место принадлежит ресторанному хозяйству. А правильная организация его структурных подразделений дает соответствующий настрой гостям города.

Типы предприятий ресторанного хозяйства обуславливают выбираемую конкурентную стратегию: виолентную, направленную на снижение издержек за счет расширения объема услуг, пациентную,

ориентирующуюся на VIP-потребителей, коммутантную, нацеленную на оказание разовых услуг «под крылом крупного предприятия», экспериментную, предполагающую внедрение новых услуг. Хотя на практике чаще встречается применение не одиночной стратегии, а сочетания стратегий. Сказанное, прежде всего, относится к экспериментной стратегии, элементы которой можно использовать во многих типах предприятий ресторанного хозяйства, в том числе в уже упоминаемых привокзальных ресторанах.

Управление предприятиями ресторанного хозяйства ставит задачи и перед логистикой, и перед маркетингом. Задачи логистики касаются управления потоками потребителей при движении их к предприятиям и субъектами услуг при перемещении их к заказчикам. Они основаны на двух логистических параметрах: «место» и «время». Задачи маркетинга относятся к самому продукту, прежде всего, его качеству и цене (классический маркетинг), отношению исполнителей услуг между собой и с клиентами (внутренний и интерактивный маркетинг), созданию имиджа предприятия (материализованный или опосредованный маркетинг). Конкретизация и выполнение задач адекватны требованиям потребителей (табл. 3).

Таблица 3

Маркетинговые и логистические требования потребителей к предприятиям ресторанного хозяйства различного типа

N п/п	Вид ресторанной деятельности	Наиболее адекватные стратегии	Требования потребителей	
			маркетинговые	логистические
1	Приготовление и доставка пищи по заказу	коммутантная	приемлемое качество пищи	оперативность доставки, время работы с минимальным ночным перерывом
2	Столовая самообслуживания	виолентная	приемлемое качество пищи, чистота в помещении, приемлемые цены	расположение вблизи остановок общественного транспорта, работа в утренние и дневные часы
3	Привокзальный ресторан	виолентная, коммутантная, элементы экспериментной	приемлемое качество пищи, чистота в помещении	оперативность обслуживания, круглосуточный режим работы
4	Кафе	пациентная с элементами экспериментной, иногда - виолентной	высокое качество приготовленных блюд, культурное обслуживание, уютный интерьер, наличие специализированных блюд	расположение в доступном месте (желательно в центральной части города), оперативность обслуживания, работа в дневные и вечерние часы
5	Полносервисный ресторан	пациентная с элементами экспериментной	высокое качество приготовленных блюд, шикарный интерьер, наличие уникальных блюд, персонализированное обслуживание	наличие подъездных путей, работа в дневные и вечерние часы до последнего клиента

Отметим, что логистика играет важную роль не только при доставке пищи, но и при предоставлении услуг питания непосредственно в помещении. При самообслуживании она определяет русла потоков посетителей, при обслуживании официантом – направления движения персонала внутри помещения в соответствии с общественным положением, возрастом и полом клиентов.

Уточним, что отличием сервиса в ресторанном хозяйстве является то, что он включает и прямую, и косвенную составляющие. Прямой сервис касается обслуживания потребителей при предоставлении им блюд. Косвенный сервис относится к обеспечению технологического процесса производства блюд, то есть наличия необходимых ресурсов для их приготовления. Различия между прямым и косвенным сервисом в ресторанном хозяйстве демонстрирует табл. 4.

Действительно, важным фактором, привлекающим клиентов, является так называемое «безотказное меню», требующее наличия сырья в момент заказа того или иного блюда. При этом с точки зрения маркетинга необходимо наличие большого объема запасов разных видов сырья. В логистическом же аспекте запасы представляют собой один из крупных резервов снижения затрат.

Как известно, базовые системы управления запасами во главу угла ставят фиксированный размер заказа или фиксированный интервал времени между заказами. В системе с фиксированным размером заказа ключевым моментом является определение оптимальной партии поставки.

Таблица 4

## Сравнение прямого и косвенного сервиса в ресторанной деятельности

Характеристики	Сервис в ресторанном хозяйстве	
	прямой	косвенный
Контактирующие лица в процессе обслуживания	Поставщик ресурсов и предприятие ресторанного хозяйства – производственный потребитель	Персонал предприятия ресторанного хозяйства и физические лица – личные потребители
Оперативность	Своевременная доставка ресурсов к предприятию ресторанного хозяйства	Своевременное приготовление и быстрая подача блюд
Гибкость	Определение так называемой резервной оптовой базы как потенциального поставщика при форс-мажорных обстоятельствах	Разработка меню, позволяющего варьировать сырьевыми наборами при приготовлении разных блюд

В ресторанном хозяйстве величина партии поставки выступает функцией ряда параметров, среди которых выделим: ежедневный объем расходования запаса; совместимость сырья с другими грузами при перевозке; уникальность сырья, обуславливающая выбор поставщика и соответствующие транспортные расходы; срок хранения сырья; наличие специального оборудования для хранения материальных запасов, его стоимость и текущие расходы по содержанию; востребованность сырья при приготовлении блюд (праздничных и ежедневных).

Для небольших предприятий, оказывающих услуги питания постоянному контингенту людей (например, столовые для персонала), вполне приемлема система с фиксированным временным интервалом. Если же мы имеем дело с рестораном или кафе, предусматривающими проведение банкетов, интервал между заказами (и соответственно, поставками) выступает переменной величиной. В первую очередь, это касается дорогих сырьевых наборов, предназначенных для особых торжеств.

При планировании запасов в ресторанном хозяйстве необходимо учитывать фактор сезонности. Влиянию такого фактора подвержено большинство соответствующих предприятий (исключение составляют вышеназванные столовые для персонала, если отпуска предоставляются равномерно в течение календарного года, что, например, не свойственно учебным заведениям). В наибольшей степени подвержены сезонности курортные города и культурно-исторические центры. В крупных железнодорожных развязках указанный фактор значительно воздействует на товарооборот привокзальных ресторанов.

Таким образом, в ресторанной деятельности важную роль играют и маркетинг, и логистика. Сравнение маркетинга и логистики показало, что первое направление больше оценивается качественными характеристиками, второе – количественными финансовыми и нефинансовыми показателями. В континууме «ресторанное хозяйство» маркетинг направлен на привлечение потребителей за счет изготовления высококачественных продуктов, а логистика обеспечивает высокий уровень оказания услуг.

## Литература

1. Крикавський С.В. Маркетинг і логістика: 20 років поруч чи разом / С.В. Крикавський // Маркетинг та логістика в системі менеджменту. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка». – 2012. – С. 5-6.
2. Касян С.Я. Взаємодія інтернет маркетингових комунікацій та електронної логістики компаній / С.Я. Касян // Маркетинг та логістика в системі менеджменту. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка». – 2012. – С. 179-181.
3. Князевська О.В. Логістика, маркетинг, виробничий й фінансовий менеджмент: проблематика та важливість зв'язку / О.В. Князевська, К.В. Ткаченко // Маркетинг та логістика в системі менеджменту. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка». – 2012. – С. 189-191.
4. Кристофер М. Маркетинговая логистика / М. Кристофер, Х. Пэк. – М.: Издательский Дом «Технологии», 2005. – 200 с.
5. Миротин Л.Б. Логистика: обслуживание потребителей / Л.Б. Миротин, Ы.Э. Ташбаев, А.Г. Касенов. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 190 с.
6. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок / Д. Уотерс. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 503 с.