

КЛЮЧОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ВИЗНАЧЕННЯ ФОРМАТУ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

В. А. ГРОСУЛ, доктор економічних наук, професор;
Т. П. ІВАНОВА

(Харківський державний університет харчування та торгівлі)

Анотація. *Мета статті полягає у виявленні основних детермінантів визначення формату бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства. Стаття присвячена визначенню особливостей формування бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства, урахуваючи, що на підприємствах цієї сфери, поряд із реалізацією продукції, організовується її споживання та надання споживачам різних послуг. Методика дослідження. Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення, діалектичного підходу. Результати. Досліджено існуючі підходи до класифікації підприємств ресторанного господарства. Визначено особливості ланцюжка створення цінності на підприємствах ресторанного господарства. Практична значущість результатів дослідження. У статті обґрунтовано, що впровадження запропонованих ключових детермінантів (географічний масштаб діяльності; характеристики цінності: асортимент, характер обслуговування; концепція реалізації страв) сприятиме аргументованому встановленню типу формату бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства.*

Ключові слова: бізнес-модель, підприємство, ресторанне господарство, формат, споживча цінність, детермінанти.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Ресторанне господарство у світі є найприбутковішим. Сучасний ресторанний ринок в Україні хоча і є доволі молодим, проте з кожним роком постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього й зовнішнього середовища. Конкурентна боротьба за споживача між підприємствами ресторанного господарства сприяє вдосконаленню форм, підвищенню якості обслуговування, розробці унікальних концепцій. При цьому досягнення конкурентних переваг, збільшення ринкової вартості та створення цінності підприємств ресторанного господарства стає можливим завдяки формуванню конкурентоспроможної і гнучкої бізнес-моделі, оскільки «... є такою конструкцією, що трансформує інноваційні технології в економічні вигоди для підприємства та високу споживчу цінність для клієнтів» [7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сучасному етапі питання формування бізнес-моделей знаходяться у площині наукових досліджень таких зарубіжних і вітчизняних учених, як, Дж. Вітер, В. Махаян [12], М. Джонсон [8], Д. Мітчелл [10], Р. Норман [11], О. Остельвальдер [4], Н. Ревуцька, Г. Чесбро та Р. Розенблюм [7] та ін.

Попри велику цінність наукового внеску, зробленого зарубіжними й вітчизняними ученими, нині існує низка проблем теоретичного та методологічного характеру, пов'язаних із формуванням бізнес-моделі з підприємств ресторанного господарства. Наявний досвід та емпіричні розробки з формування бізнес-моделей підприємств найчастіше пов'язані з діяльністю зарубіжних підприємств, що унеможливує їх використання в діяльності підприємств сфери ресторанного господарства з урахуванням специфіки вітчизняного ринку. Слід звернути увагу на відсутність понятійної чіткості стосовно ключових дефініцій і відпо-

відних теоретичних розробок стратегічного управління на основі концепції бізнес-моделі. Не отримали наукового обґрунтування також теоретичні та практичні питання визначення формату бізнес-моделі з урахуванням галузевої специфіки підприємств ресторанного господарства та основних детермінантів, які його визначають.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення основних детермінантів визначення формату бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Колосальний потенціал можливостей, які надає ефективна бізнес-модель підприємства, привертає все більше уваги теоретиків і практиків різних галузей економічної діяльності. Якісна бізнес-модель дозволяє визначити ціннісні переваги споживачів та дієві способи їх задоволення з метою підвищення прибутковості й конкурентоспроможності підприємства. Слід зазначити, що бізнес-модель кожного підприємства ресторанного господарства є індивідуальною, оскільки у процесі її формування використовується специфічний набір стратегічних ресурсів, можливостей і ключових компетенцій. Проте, успішні бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства знаходяться завжди в полі зору як підприємств-конкурентів, так і підприємств-піонерів, які запроваджують інноваційні бізнес-моделі. Активізацію інтересу керівників до формування конкурентоспроможної бізнес-моделі підтверджує значний практичний досвід успішних компаній світу, у тому числі і сфери ресторанного господарства, досягнення, комерційний успіх яких найчастіше залежить не від технологічних нововведень, а саме від побудови оптимальної бізнес-моделі [8, с. 10], вибору оптимального її формату та грамотної конфігурації її складових. Гнучка бізнес-модель є одним із ключових факторів успіху будь-якого бізнесу як з точки зору найбільш ефективного використання ресурсів, так і з точки зору функціонування підприємства в зовнішньому середовищі.

Сучасне ресторанне господарство – «одна з найбільш динамічних сфер національної економіки, яка є однією з найпривабливіших

для інвесторів, а її рентабельність у розвинених країнах не буває нижчою за 40 %. Ресторанний бізнес в Україні залишається одним із найбільш цікавих і прибуткових для українських підприємців» [1]. Динамічний розвиток підприємств ресторанного господарства обумовлює появу нових гібридних бізнес-моделей, що дає можливість споживачам обирати таке підприємство ресторанної сфери, яке найбільш підходить для них за всіма критеріями, серед яких: кухня, сервіс, інтер'єр, атмосфера, розважальні програми та ін. У своєю чергу, постійна конкурентна боротьба за певні сегменти ринку, утримання постійних і нових клієнтів між самими ресторанными закладами призводить до необхідності постійного оновлення діючих бізнес-моделей та їх модифікації відповідно до змін широкої гами факторів зовнішнього середовища.

Незважаючи на те, що кожне окреме підприємство ресторанного господарства є унікальним, їх бізнес-моделі все ж мають певні подібні характеристики, подібну структуру та стиль [4, с. 62].

Під час визначення формату бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства необхідно врахувати їх галузеві особливості, тобто те, що підприємства даної сфери поєднують усі чотири фази розширеного відтворення: виробництво, розподіл, обмін і споживання [3, с. 57]. За характером організації виробництва підприємства ресторанного господарства схожі з підприємствами харчової промисловості, проте, на відміну від підприємств харчової галузі та роздрібною торгівлі, у ресторанному господарстві, поряд із реалізацією продукції, організовується її споживання та надання споживачам різних послуг [6].

Для визначення формату бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства необхідно проаналізувати існуючі підходи до їх класифікації. Так, в Україні традиційно використовується класифікація, запропонована в ДСТУ 4281:2004 («Заклади ресторанного господарства. Класифікація»). Відповідно до чинного стандарту [2, с. 10] виділяють такі типи закладів ресторанного господарства, що об'єднані в чотири групи: продаж їжі й напоїв, зазвичай, призначених для споживання на місці з показуванням розважальних вистав або без них (ресторан – ресторан-бар); кафе – кав'ярня, кафе-бар, кафе-пекарня, чайний са-

лон; кафетерій; закусточна – шинок); продаж напоїв і страв до них, призначених для споживання на місці, з показуванням розважальних вистав або без них (бар – нічний клуб, пивна зала); продаж їжі й напоїв для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками (їдальня; буфет); постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях (фабрика-заготівельна; фабрика-кухня; домашня кухня; ресторани за спеціальними замовленнями).

У міжнародному стандарті галузевої класифікації видів економічної діяльності (ISIC) ООН [9] представлено такі різновиди закладів ресторанного господарства: ресторани (ресторан на замовлення, який у якості основної послуги пропонує продаж виробленої ним продукції на винос; ресторан-їдальня, що організує харчування працівників в організаціях; вагон-ресторан, особливістю якого є організація харчування споживачів послуг залізничних компаній та інших організацій пасажирського транспорту), бари (пивний садок, що продає і організує споживання різноманітного асортименту пива й має озеленену торговельну залу; пивна – різновид бару, що продає й організує споживання алкогольних або безалкогольних напоїв; пивоварний бар (різновид бару, у якому варять, продають й організують споживання пива на місці); бар-закусточна (різновид бару зі спеціалізацією за асортиментом на закустках і сендвічах), бар/ресторан напоїв за спеціальними замовленнями (різновид бару/ресторану) за спеціальними замовленнями, в обслуговуванні якого задіяні бармени, які організують споживання напоїв); бістро (різновид закладу ресторанного господарства швидкого обслуговування, що продає й організує споживання їжі і (або) напоїв; таверна (різновид кафе з асортиментом страв інших країн, відмінною ознакою якого є широкий асортимент алкогольних напоїв).

У сучасній економічній літературі залежно від цінового діапазону виділяють п'ять сегментів ресторанів: швидкого харчування, середнього цінового діапазону, ресторани вище середнього цінового діапазону, бізнес-ресторани, елітні ресторани [10].

Існуючі підходи до класифікації підприємств ресторанного господарства засновані на характеристиках цінності, що пропонується

клієнтам, серед яких ключовими детермінантами є асортимент (широкий або обмежений) та характер обслуговування (повний або обмежений).

Слід відзначити, що загалом ринок громадського харчування характеризується традиційним уявленням про ланцюжок створення цінності, у якому окреме підприємство ресторанного господарства займає певне місце, отримуючи сировину від постачальників, створюючи продукт і надаючи його своїм клієнтам [11]. Проте може бути відзначений ряд особливостей ланцюжка створення цінності для підприємств даної сфери. Так, для більшості підприємств ресторанного господарства, які можуть розглядатися як ресторани швидкого харчування, характерним є створення додаткової цінності, що виражається у високій швидкості обслуговування. Це досягається за рахунок того, що страви, які надаються в рамках даного типу закладів, легко готуються і відтворюються за допомогою стандартизованих процедур виробництва та приготування. Здебільшого меню складається із продуктів, які є заздалегідь приготовані й доставлені до індивідуальних ресторанів, де процес їх остаточного приготування реалізується в дуже короткий час [3, с. 146]. Дані особливості відображаються у включенні в межі підприємств ресторанного господарства операцій, спрямованих на створення необхідних інгредієнтів, які не можуть бути отримані безпосередньо від постачальників, але є необхідними для успішної реалізації бізнес-моделі компанії, орієнтованої на швидке обслуговування відвідувачів.

Ще одна особливість ланцюжка створення цінності на підприємствах ресторанного господарства – фокус на кейтеринговому обслуговуванні (поза межами закладу ресторанного господарства в місцях, обраних замовником). Відповідно до ДСТУ 4281:2004 додатковою послугою підприємств ресторанного господарства є організація обслуговування банкетів, фірмових прийомів, ділових зустрічей, весіль та інших свят у залах, офісах, на природі, під тентами [2]. В Україні ринок кейтерингу збільшується, щорічні темпи його зростання становлять 20 %. Експерти відзначають розвиток кейтерингу у світі на рівні близько 13 % щороку, а обсяг світового ринку оцінюють у 70 млрд доларів США [5]. Інноваційність та оригінальність цієї бізнес-моделі полягає у

відсутності прив'язки до місця виробництва продукту [12].

На основі проведеного дослідження виді-

лені основні детермінанти, залежно від яких повинна формуватися бізнес-модель підприємства ресторанного господарства (рис. 1).

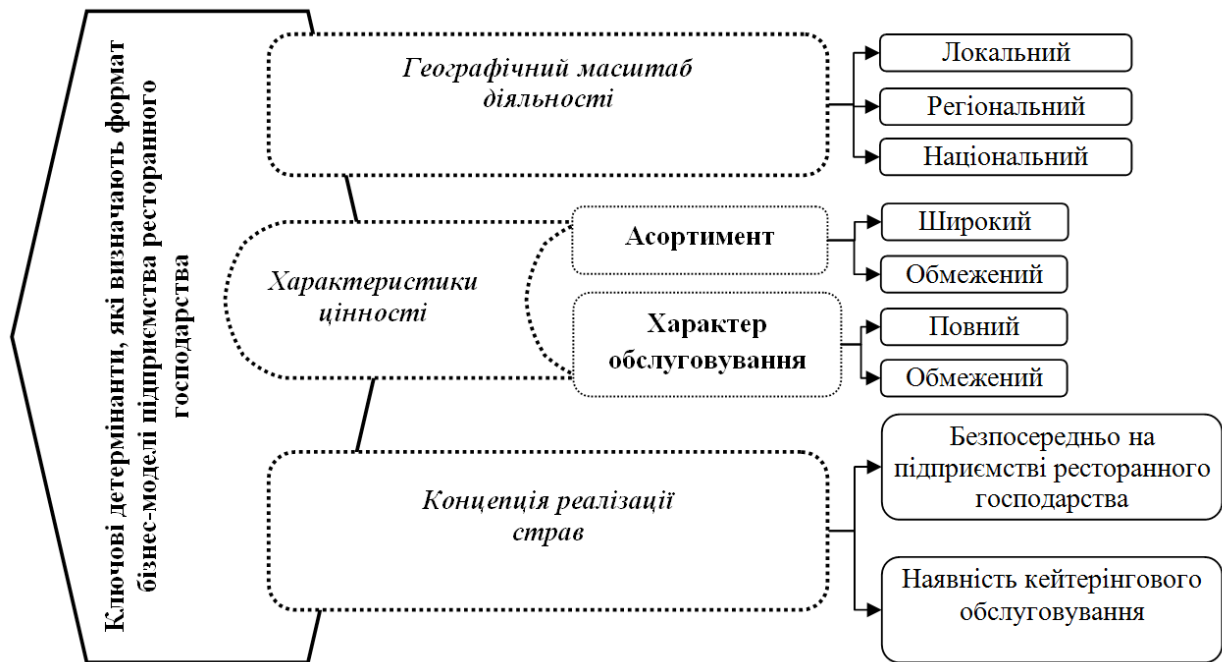


Рис. 1. Ключові детермінанти, які визначають формат бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства [розроблено авторами на основі 2, 4–6, 8–11]

Виділені ключові детермінанти, які визначають формат бізнес-моделі підприємства (географічний масштаб діяльності, характеристики цінності, концепція реалізації страв), повинні враховувати такі функції [7]: 1) сформулювати суть пропозиції цінності; 2) ідентифікувати ринковий сегмент; 3) визначити структуру ланцюжка цінності; 4) уточнити механізм генерування доходів; 5) описати позиції підприємства в мережі цінності; 6) сформулювати конкурентну стратегію.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку. Кожне підприємство ресторанного господарства у своїй діяльності дотримується певної бізнес-моделі незалежно від того, сформована вона чи ні. Наявність обґрунтованої та гнучкої бізнес-моделі є одним із ключових факторів успіху будь-якого бізнесу як з точки зору найбільш ефективного використання ресурсів, так і з точки зору функціонування підприємства ресторанного господарства в зовнішньому середовищі. Обґрунтовано, що під час формування бізнес-моделі підприєм-

ства ресторанного господарства повинні бути враховані галузеві особливості, які пов'язані з поєднанням чотирьох фаз розширеного відтворення: виробництво, розподіл, обмін і споживання.

Визначені в дослідженні ключові детермінанти є інформаційним базисом для обґрунтованого визначення формату бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямку є розробка методичного інструментарію для оцінки основних параметрів бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства.

ЛІТЕРАТУРА

- Білик І. В. Роль маркетингу та PR-технологій у діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / І. В. Білик, Т. С. Томалья // Економіка. Управління. Інновації. – 2014. – № 1 (11).

- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_7. (дата звернення: 28.11.16). – Назва з екрана.
2. Заклади ресторанного господарства. Класифікація : ДСТУ 4281:2004. – [Чинний від 2004-07-01]. – Київ : Держстандарт України, 2004. – 18 с. – (Національні стандарти України).
 3. Менеджмент ресторанного господарства / под ред. Г. Т. Пятницькой. – Киев : Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2008. – 374 с
 4. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей ; пер. с англ. / А. Остервальдер, И. Пинье– Москва : АЛПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – 288 с.
 5. Український ринок кейтеринга активно розвивається [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://cateringconsulting.ru/publications/ukrainskiy-rynok-keyteringa-aktivno-razvivaetsya> (дата звернення: 14.11.16). – Назва з екрана.
 6. Чернова Г. В. Особливості розвитку ресторанного господарства Вінниччини [Електронний ресурс] / Г. В. Чернова // Наукові записки. Сер.: Географічні науки. – 2016. – Вип. 4. – С. 114–119. – Режим доступу: http://scinotesgeo.at.ua/Volume_4/chernova.pdf. (дата звернення: 09.10.16). – Назва з екрана.
 7. Chesbrough H. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies / H. Chesbrough, R. Rosenbloom // *Industrial and Corporate Change*. – 2002. – № 11 (3). – P. 529–555.
 8. Johnson M. W. Reinventing Your Business Model / M. W. Johnson, C. M. Christensen, H. Kagermann // *Harvard Business Review*. – 2009. – December. – № 12. – P. 1–11.
 9. Restaurants, bars and canteens [Електронний ресурс] : ISIC Rev.3 code 5520. – Режим доступу: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=1&Co=5520> (дата звернення: 11.10.16). – Назва з екрана.
 10. Mitchell D. W. Establishing a continuing business model innovation process [Електронний ресурс] / D. W. Mitchell, C. B. Coles // *Journal of Business Strategy*. – 2004. – Vol. 25, Issue 3. – Режим доступу: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02756660410536991#> (дата звернення: 07.10.16). – Назва з екрана.
 11. Normann R. Reframing business : when the map changes the landscape [Електронний ресурс] / R. Normann. – Chichester : Wiley, 2001. – 336 p. – Режим доступу: <http://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/normann%20ch2.pdf> (дата звернення: 21.11.16). – Назва з екрана.
 12. Wind J. Digital Marketing: Global Strategies from the World's Leading Experts / J. Wind, V. Mahajan. – Wiley, 2001. – 432 p.

REFERENCES

1. Bilyk, I. V. (2014). Rol marketyngu ta PR-technologij u diyal'nosti zakladiv gotelno-restorannogo biznesu [The role of marketing and PR-technologies in schools of hotel and restaurant business]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovaciyi – Economy. Management. Innovations*, 1 (11). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_7. (accessed 28 November 2016) [in Ukrainian].
2. Zaklady` restorannogo gospodarstva. Klasy`fikaciya [Establishments restaurants. Classification]. (2004). *DSTU 4281:2004. From 1st June 2004*. Kyiv: Derzhstandart Ukraine [in Ukrainian].
3. Pyatnyczkaya, G. (2008). *Menedzhment restorannogo hozyajstva [Management of restaurant business]*. Kyiv : KNEU [in Russian].
4. Ostervalder, A. (2013). *Postroeny`e by`znes-modelej [Building of business models]*. (A. Ostervalder Y` & I. Pyn`e, Trans.). Moscow : Alpina Publisher [in Russian].
5. Ukrainskij rynek kejteringa aktivno razvivaetsja [The Ukrainian market is actively developing catering] Retrieved from <http://cateringconsulting.ru/publications/ukrainskiy-rynok-keyteringa-aktivno-razvivaetsya>. (accessed 14 November 2016) [in Russian].

6. Chernova, G. V. Osoblyvosti rozvytku restorannogo gospodarstva Vinnychchyny [Features of the restaurant business Vinnytsia]. Naukovi zapysky. Seriya Geografichni nauky – *Proceedings. The series geography*, 4, 114–119. Retrieved from <http://aokornus.at.ua/JOURNALS/2013.pdf> (accessed 09 October 2016) [in Ukrainian].
7. Chesbrough, H. & Rosenbloom, R. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 529–555.
8. Johnson, M. W. & Christensen, C. M. (2009). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 12, 1–11.
9. Restaurants, bars and canteens : ISIC Rev. 3 code 5520. Retrieved from <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?Cl=17&Lg=1&Co=5520>. (accessed 11 October 2016).
10. Mitchell, D. W. & Coles, C. B. (2004). Establishing a continuing business model innovation process. *Journal of Business Strategy* (25, Issue 3). Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02756660410536991#>. (accessed 07 October 2016).
11. Normann, R. (2001). *Reframing business : when the map changes the landscape*. Chichester : Wiley, 2001. — 336 p. Retrieved from <http://www.cs.cmu.edu/~jhm/Readings/normann%20ch2.pdf>. (accessed 21 November 2016).
12. Wind J. & Mahajan V. (2001) *Digital Marketing: Global Strategies from the World's Leading Experts*. Wiley.

В. А. Гросул, доктор економічних наук, професор; **Т. П. Иванова** (Харьківський державний університет харчової та торгівлі). **Ключевые детерминанты определения формата бизнес-модели предприятий ресторанного хозяйства.**

Аннотация. Цель статьи заключается в выявлении основных детерминант определения формата бизнес-модели предприятий ресторанного хозяйства. Статья посвящена определению особенностей формирования бизнес-модели предприятия ресторанного хозяйства, учитывая, что на предприятиях данной сферы, наряду с реализацией продукции, организуется ее потребление и предоставление потребителям различных услуг. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа, синтеза, сравнения, систематизации и обобщения, диалектического подхода. **Результаты.** Исследованы существующие подходы к классификации предприятий ресторанного хозяйства. Определены особенности цепочки создания ценности на предприятиях ресторанного хозяйства. **Практическая значимость результатов исследования.** В статье обосновано, что внедрение предложенных ключевых детерминант (географический масштаб деятельности; характеристики ценности: ассортимент, характер обслуживания; концепция реализации блюд) будет способствовать рованному определению типа формата бизнес-модели предприятий ресторанного хозяйства.

Ключевые слова: бизнес-модель, предприятие ресторанного хозяйства, формат, потребительская ценность, детерминанты.

V. Grosul, Dc. Econ. Sci., Professor; **T. Ivanova** (Kharkiv State University of Food Technology and Trade). **Key definitions determinants format business-model at the enterprises restaurant business.**

Summary. Purpose. The article is to identify the key determinants define the format of the business model of restaurant business enterprises. Basic tendencies and internal problems of development of the definition of features of formation of business model restaurant business, given that in the enterprises of this sector, along with the implementation of its production is organized consumption and provide consumers with a variety of services. **Methodology of research.** The solution of these problems in an article carried by such scientific and special methods of investigation as analysis, synthesis, comparison, generalization and systematization, the dialectical approach. **Findings.** We studied the existing approaches to the classification of restaurant business enterprises. The features of the value chain enterprises restaurant business. **Practical value.** The article substantiates that the

implementation of the proposed key determinants (geographical scope of operations, the characteristics of value: range, the nature of the service, the concept of realization of dishes) will contribute to the definition of the type of format reasoned business model restaurant business enterprises.

Keywords: *business model, the enterprises restaurant business, format, value chain. determinants.*

Стаття надійшла 29 листопад 2016 року.