

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА **на тему:**

**«Продуктова політика підприємства ресторанного
господарства «Сьогодні Можна» м. Київ»**

Студента 2 курсу, 1м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
спеціалізації «Готельний і
ресторанний менеджмент»

Кожем'яки
Олександра
Миколайовича

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Міска
Віктор
Григорович

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь
Надія
Іванівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет
Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2018 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві
КОЖЕМ'ЯКА ОЛЕКСАНДРУ МИКОЛІЙОВИЧУ

(прізвище, ім'я, по батькові)

- 1. Тема випускної кваліфікаційної роботи:** «Продуктова політика підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна», м.Київ»
- 2. Строк здачі студентом закінченої роботи:** 1 листопада 2019 року.
- 3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:** на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади диференціації послуг підприємств ресторанного господарства.

Мета випускної кваліфікаційної роботи – є розроблення теоретичних, методичних і прикладних засад щодо продуктової політики підприємств ресторанного господарства.

Об'єкт дослідження – продуктова політика підприємств ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методологічні підходи, аналіз продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу «Сьогодні Можна», м. Київ.

4. Перелік графічного матеріалу:

Таблиці: Аналіз підходів до визначення поняття «продуктова політика»; Динаміка розвитку пропозиції ресторану «Сьогодні Можна», м. Київ; Динаміка фінансово-господарських показників діяльності ресторану «Сьогодні Можна», м. Київ; Структура витрат на реалізацію маркетингових заходів ресторану «Сьогодні Можна» у динаміці; Прогноз основних показників діяльності ресторану «Сьогодні Можна» на плановий рік.

Рисунки: Елементи та структура пропозиції підприємств ресторанного господарства; Основні властивості продуктової політики ресторану «Сьогодні Можна»; Напрями удосконалення продуктової політики ресторану «Сьогодні Можна», м. Київ.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

- 1.1. Сутність та особливості продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу
- 1.2. Специфіка формування продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу
- 1.3. Стратегічний підхід до продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «СЬОГОДНІ МОЖНА»

- 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна»
- 2.2. Структура ресторанного продукту та асортиментної політики підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна»

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «СЬОГОДНІ МОЖНА» М. КИЇВ

- 3.1. Програма заходів щодо удосконалення продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу «Сьогодні Можна»
- 3.2. Обґрунтування запропонованих методів удосконалення продуктової політики підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна»

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2019 р.	
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2019 р	
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2019р. 16.11.2019 р	
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2019 р.- 30.11.2019 р.	
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «15» жовтня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.

(прізвище, ініціали)

_____ (підпис)

9. Гарант освітньої

програми

Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
студент-дипломник

Кожем'яка О.М.
(прізвище, ініціали)

(підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Випускна робота є кваліфікованою випусковою працею і рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

Міска В.Г.

(підпис, дата)

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Кожем'яки О.М.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

«__» _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП

7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

- 1.1. Сутність та особливості продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу 10
- 1.2. Специфіка формування продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу 14
- 1.3. Стратегічний підхід до продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу 21

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «СЬОГОДНІ МОЖНА»

- 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» 25
- 2.2. Структура ресторанного продукту та асортиментної політики підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» 35

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «СЬОГОДНІ МОЖНА» М. КИЇВ

- 3.3. Програма заходів щодо удосконалення продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу «Сьогодні Можна» 43
- 3.4. Обґрунтування запропонованих методів удосконалення продуктової політики підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» 46

ВИСНОВКИ

52

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

55

ДОДАТКИ

59

ВСТУП

Актуальність теми. Продуктова політика в ресторанному бізнесі передбачає стратегічні і тактичні дії, що спираються на заздалегідь обумовлені принципи ринкової поведінки, формування асортименту товарів, управління ними, обслуговування тощо, з урахуванням специфіки сектору економіки та галузі. Кожне підприємство має здійснювати аналіз факторів, що впливають на формування товарної політики і максимально точно реалізовувати її в умовах жорсткої конкуренції, орієнтуючись на попит та очікування споживачів.

В умовах ринкової економіки, коли часто пропозиція перевищує попит, значно підвищується значення процесу формування продуктової політики яка повинна мати комплексний характер та базуватись на певному аналізі.

Функціонування вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу в умовах ринкової економіки зумовлює необхідність адаптованого управління, планування продуктової політики й товарного асортименту які відповідатимуть потребам споживачів та водночас сприятимуть прибутковості виробників. У зв'язку з цим доцільним стає використання теоретичних концепцій та практичного інструментарію маркетингу, значною складовою якого є товарна політика.

За останні роки у наукових виданнях проблемам формування маркетингової продуктової політики приділяють значну увагу. Дослідженням сутності маркетингової товарної політики займаються багато економічних науковців, серед яких С.М. Ляшенко, К.Є. Сидоренко, О.С. Корпан, С.С. Гаркавенко, Є.В. Крикавський, Н.Б. Ткаченко, А.Н. Романов, В.Я. Кардаш, Л.В. Балабанова та багато інших. Тому основним та важливим завданням, яке виникає перед вітчизняними виробниками, полягає в ефективній організації виробництва продукції та послуг. На думку Ф. Котлера «якщо у виробника немає якісного, орієнтованого на потреби споживача товару, - у нього немає нічого».

Проблеми визначення, аналізу та вдосконалення товарної політики підприємства та формування оптимального товарного асортименту розглядаються в наукових працях як зарубіжних так і вітчизняних вчених, таких як: Ю.А. Аванесов, І.О. Бланк, В.В. Зотов, О.І. Гребнєв, С.М. Ілляшенко, З.С. Каїра, А.А. Мазаракі, Л.О. Логіненко, В.А. Павлова, Ф.Г. Панкратов, Ф.П. Половцев, С.А. Хамініч та ін.

Проте, незважаючи на вагомі напрацювання, залишаються питання щодо використання основних видів аналізу товарного асортименту та товарної політики на підприємствах в залежності від його специфіки для подальшої розробки чи вдосконалення товарної політики.

Метою є розроблення теоретичних, методичних і прикладних засад щодо продуктової політики підприємств ресторанного господарства. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових **завдань**:

- дослідити сутність та особливості продуктової політики підприємств ресторанного бізнесу;
- проаналізувати специфіка формування продуктової політики підприємств ресторанного бізнесу;
- оцінити загальну характеристика діяльності підприємств ресторанного господарства;
- розробити програму заходів щодо удосконалення продуктової політики підприємств ресторанного бізнесу;
- обґрунтувати запропоновані методи удосконалення продуктової політики підприємств ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – продуктова політика підприємств ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні положення, методологічні підходи, аналіз продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу «Сьогодні Можна», м. Київ.

Методи дослідження. У роботі використані різні способи і прийоми наукових досліджень: статистичні спостереження – для встановлення динаміки окремих показників, аналіз і синтез – для структуризації підходів до класифікації, порівнянь, групування, типізації – для порівняльного аналізу,

анкетування – з метою дослідження особливостей продуктової політики підприємства ресторанного господарства, метод експертних оцінок – для оцінювання ефективності продуктової політики, математичні методи. Для виявлення тенденцій розвитку підприємств ресторанного господарства та систематизації отриманої інформації використані методи комп’ютерної обробки здійснені за допомогою пакетів прикладних програм.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи є матеріали наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, статистичні дані Державної служби статистики України, внутрішня звітність підприємств ресторанного господарства.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає у обґрунтуванні теоретичних положень продуктової політики підприємств ресторанного господарства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для продуктової політики підприємств ресторанного господарства.

Публікації. Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2019 (дод. А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 56 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 62 стор., на яких представлено 17 таблиць та 16 рисунків.

РОЗДІЛ І.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та особливості продуктової політики підприємства ресторанного господарства

В умовах ринкової економіки, коли часто пропозиція перевищує попит, значно підвищується значення процесу формування продуктової політики яка повинна мати комплексний характер та базуватись на певному аналізі.

Функціонування вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу в умовах ринкової економіки зумовлює необхідність адаптованого управління, планування продуктової політики й товарного асортименту які відповідатимуть потребам споживачів та водночас сприятимуть прибутковості виробників [1].

На сьогодні в умовах жорсткої конкуренції саме властивості і характеристики товару визначають напрям ринкової і всієї виробничої політики підприємства. Всі заходи, пов'язані з товаром та/або продуктом, тобто його створення, виробництво й удосконалення, реалізація на ринках, сервісне і передпродажне обслуговування, розробка рекламних заходів, а також зняття товару з виробництва, займають центральне місце в усій діяльності товаровиробника і є складовими його товарної політики [2, с. 16-19].

Відомо, що сутність маркетингової товарної політики полягає у визначенні та підтримуванні оптимальної номенклатури товарів, що

виробляються та реалізуються, з урахуванням поточних і майбутніх цілей підприємства [3].

Сучасні визначення політики як інструмента господарської діяльності підприємства відображають різноплановість цього поняття, запропоновані ж дефініції передбачають розгляд сутності політики як такої у площині прийняття певних управлінських рішень[4].

Зокрема, на думку У. Кінга, Д. Кліланда, політика являє собою проголошення намірів організації; орієнтує процес прийняття рішень за напрямом, який забезпечує досягнення цілей організації [5, с.59], М. Мескона, – загальне керівництво діяльністю і прийняття рішень, яке полегшує досягнення цілей [6, с. 115]. В. Пастухова визначає політику як систему чітко сформульованих, незалежних від часу принципів, під впливом яких рішення і повсякденна діяльність підприємства набувають того чи іншого напрямку [7, с. 98].

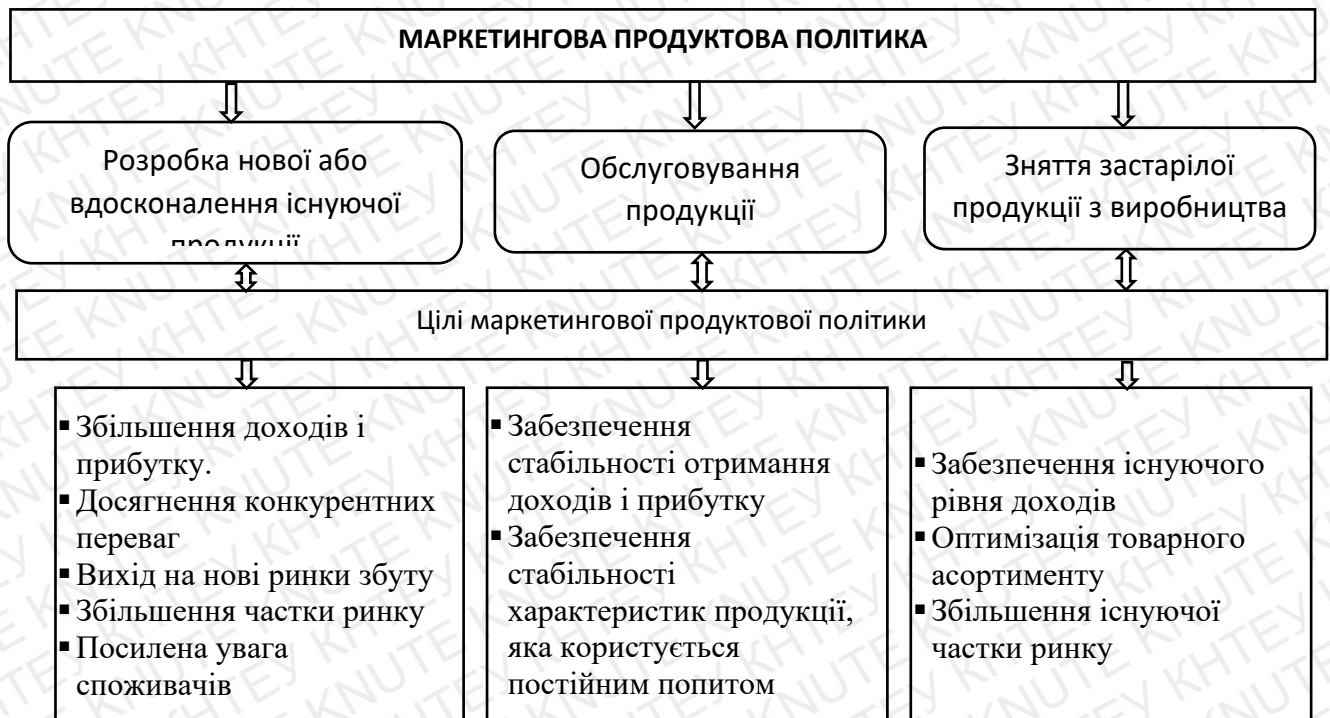
Товарна політика відіграє важливу роль у здійсненні комерційної та маркетингової діяльності підприємства ресторанного бізнесу на ринку. Маркетинговим аспектом є дії спрямовані на забезпечення споживачів товарами та послугами, а комерційний аспект – це досягнення економічної ефективності діяльності підприємства при здійсненні закупок і збуту продукції [8, с. 98].

На комплекс маркетингу та стійкий ефективний розвиток підприємств ресторанного бізнесу завжди впливає розробка та реалізація товарної політики.

Розробка й здійснення товарної політики підприємств ресторанного бізнесу вимагає таких умов: - чітке уявлення про стратегічні цілі виробництва та збуту закуплених товарів та продукції власного виробництва; - знання ринку; - урахування можливостей та ресурсів підприємства[9].

Основними цілями продуктової політики є забезпечення прибутку, зниження витрат на виробництво та підвищення іміджу та/або бренду. Товарна

політика включає такі елементи як розробка товару, обслуговування товару та вилучення застарілих товарів з ринку (рис. 1.1).



Формування маркетингової продуктової політики підприємств ресторанного бізнесу повинно базуватись на стратегічному підході, який передбачає розробку перспективного довгострокового періоду й передбачає вирішення наступних завдань:

- розроблення асортименту продукції з урахуванням її життєвого циклу;
- адаптація асортименту продукції до вимог ринку та споживачів;
- розробка й виведення на ринок нової продукції;
- освоєння нових ринків при збуті існуючої та нової продукції;
- забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції;
- стратегія позиціонування продукції на ринку;
- вилучення застарілої продукції з ринку [10].

Рис.1.1 Основні цілі маркетингової продуктової політики підприємства

Основні напрямки та принципи розробки товарної політики безпосередньо залежать від чітко визначеної генеральної стратегії підприємства. Для правильного ефективного формування товарної політики

необхідне забезпечення таких умов: наявність довгострокової генеральної стратегії; чітке уявлення про цілі виробництва і збуту продукції на перспективу; досконале знання конкурентного ринку та його потреб; адекватна оцінка своїх можливостей і ресурсів [11, с.16]. Більшість проблем товарної політики підприємств є неструктурованими, невизначеними і заздалегідь не прогнозованими. Крім того, досить часто вони передбачають кілька варіантів розв'язання. Тому важливим є високопрофесійний аналіз даних і оперативна розробка альтернативних рішень проблем [12, с.16]. Вірно визначена товарна політика не тільки дозволяє оптимізувати процес формування та оновлення асортименту, але й виступає для керівництва підприємства своєрідним орієнтиром загального напрямку дій [13, с.324].

З точки зору маркетингу, економічні цілі підприємства будуть задоволені лише в тому разі, коли будуть задоволені потреби покупців. Тому маркетинговий аналіз товару має починатися з вивчення його споживчої цінності. Мається на увазі не лише об'єктивна споживча цінність, а й про суб'єктивна споживча цінність товару, а також актуальна і потенційна споживча цінність [14, с. 201].

Не менш значущий часовий аспект (аналіз товару в минулому, поточному і майбутньому часі), що дає змогу побачити оцінку динаміки і якісний характер змін, встановити тренди, зробити відповідні прогнози [15, с. 185-190].

Отже, сьогодні можна виділити такі основні проблеми формування товарної політики як: забезпечення належного рівня якості; формування оптимального товарного асортименту; створення і виробництво нових товарів та послуг; позиціонування товарів; управління життєвим циклом товару; забезпечення якісного сервісу [16, с. 77].

1.2. Специфіка формування продуктової політики підприємства ресторанного господарства

Сфера послуг, хоча й існує поряд зі сферою матеріального виробництва та досить часто забезпечує ефективне та безперебійне функціонування останньої, втім є самостійною сферою, яка історично виникає раніше за товарну. У сучасному світі продукція сфери послуг забезпечує значну частину валового національного продукту і продовжує розвиватися [17, с. 65].

Коли йдеться про сферу матеріального виробництва, сутність та завдання товарної політики є більш чіткими та зрозумілими у порівнянні із сферою послуг: тут товар є матеріальним і являє собою річ (предмет, продукт тощо), яку можна побачити, відчувати, оцінити, визначити якість. Послуга, як специфічний товар, є невідчутною до її придбання, сприйняття її та рівень задоволеності клієнта тісно пов'язані із складною сукупністю елементів матеріальної та нематеріальної форми, які чинять вплив на свідомість та підсвідомість споживача (рис. 2.1).

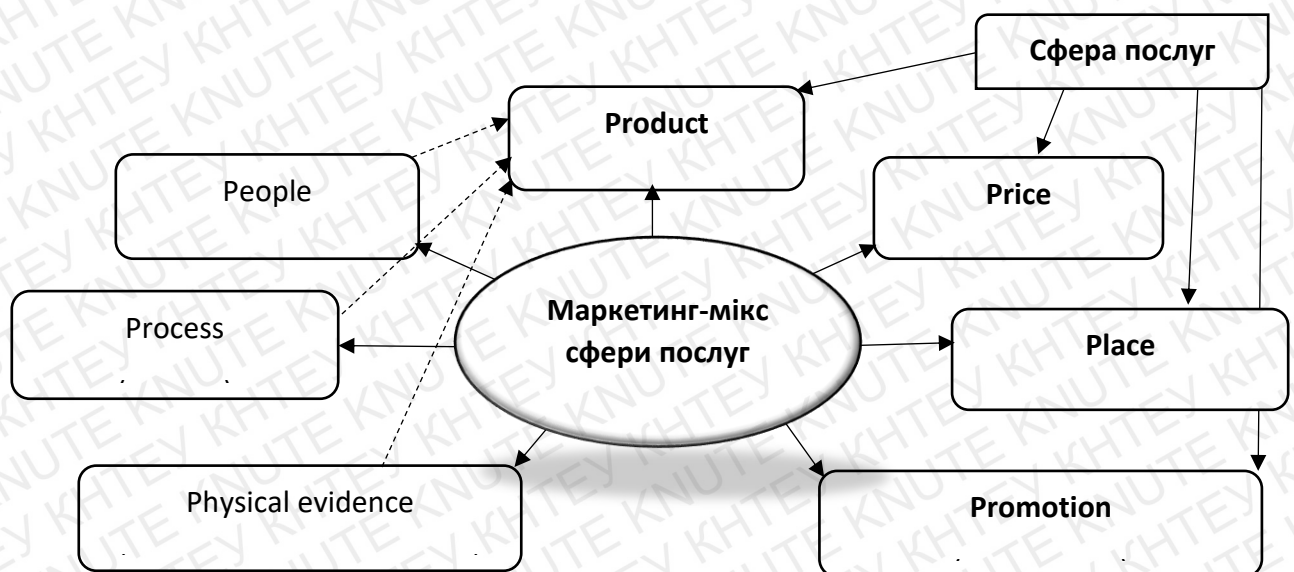


Рис.2.1 Модель маркетинг-міксу сфери послуг [18]

На відміну від традиційного маркетинг-міксу в сфері товарного виробництва, сфера послуг наділяє класичні 4P своїми специфічними особливостями.

Product. Продукт. Товар. Послуга. Процес вибору постачальника послуг споживачем пов'язаний з великим ризиком, оскільки відсутня можливість оцінки якості до моменту придбання. Проте будь-яке споживання послуги пов'язано з матеріальними чинниками (людьми, будівлями та приміщеннями, рекламними матеріалами, атмосферою).

Price. Ціна. У сфері послуг ціна носить додаткове навантаження і виступає додатковим чинником оцінки споживачем якості. За мізерністю відчутних чинників споживач часто сприймає ціну як головний критерій рівня якості наданої йому послуги.

Promotion. Просування. Важливий і одночасно складний елемент комплексу маркетингу для сфери послуг. Рекламувати послугу складніше, ніж товар. Споживачам потрібно показати і переконати купити щось абстрактне і невідчутне. Постачальнику необхідно шукати образи, з якими можна тісно пов'язати ту чи іншу просувається послугу. Не випадково саме цей вид реклами найчастіше використовується постачальниками різних послуг.

Place. Місце. Розподіл. З одного боку надання послуги характеризує високий рівень контакту з клієнтами, проте і у сфері послуг можна побачити різні елементи по оптимізації надання послуг з погляду розподілу [19].

Основними завданнями товарної політики в ресторанному бізнесі вважають: створення нових товарів або оновлення існуючих (інновації); забезпечення якості продукції та її конкурентоспроможності; формування та оптимізація товарного асортименту; створення товарних марок (бренду); упаковка, аналіз життєвого циклу товару та управління ним; позиціонування товарів на ринку; організація сервісного обслуговування; паблік рилейшнз [20, с. 11].

Розглядаючи методологію формування товарної політики підприємства ресторанного бізнесу, здебільшого науковців вважають основною її складовою управління товарним асортиментом, його оптимізацію та оновлення, тому найбільш розповсюджені методи формування товарної політики стосуються формування асортиментного портфелю підприємства.

Зокрема, С.Ю. Хамініч [21 с.98-100] зазначає, що «центральною моментом товарної політики є пошук оптимальної структури ринкового пропонування об'єктів виробництва». Є.В. Клавдієва[22] наголошує, що товарна політика являє собою окрему область управлінської діяльності, що об'єднує весь комплекс заходів з управління асортиментом [23].

Методи формування асортименту продукції підприємства ресторанного бізнесу доцільно поділити поділяє на три основних групи (табл. 2.1):

- методи визначення споживчих переваг;
- методи економічного аналізу;
- методи портфельного аналізу.

Серед основних методів формування ефективної товарної політики підприємства слід виділити такі:

- ABC-XYZ аналіз;
- матриця BCG.

Означені методи мають як позитивні характеристики, так і певні недоліки (табл. 2.2).

Таблиця 2.1

Класифікація методів формування асортименту

Назва групи	Методи, що входять до групи
Методи виявлення споживчих переваг	- засобів спостереження, залежно від стадії вияву споживчих переваг; - засобів спостереження, залежно від форми вияву споживчих переваг; - методів диференціювання окремих елементів і властивостей продуктів; - модель Розенберга; - багатомірні методи; - методи зіставлення необхідного і реального профілю; - моделі з ідеальною точкою
Методи економічного аналізу	- ABC-XYZ – аналіз; - Дібба-Симкіна; - матриця Маркон; - методи лінійного програмування
Методи портфельного аналізу	- матриця BCG, адаптована матриця BCG; - матриця конкуренції за М.Портером; - матриця розробки товару - матриця «Товар-ринки» за І. Ансофом;

	- матриця «Ціна-якість»; - матриця стратегій на фазі впровадження
--	--

Саме ці види аналізу є найпоширенішими при дослідженні товарної політики підприємства та визначення структури маркетингової товарної політики підприємства, що містить три основні складові:

- розроблення товару (створення нових чи модифікація існуючих);
- обслуговування товару (забезпечення сталості відповідних характеристик товару, що користується попитом). Особливо важливим є контроль за якістю продукції на всіх етапах починаючи від розробки до продажу;
- виведення застарілих товарів з ринку (елімінування) [24, с. 165-168].

Наступним важливим елементом аналізу маркетингової продуктової політики та товару як її ключового елемента виступає, метод аналізу відчуваної гостями споживчої цінності товару [25, с. 132-137].

Таблиця 2.2

Переваги та недоліки методів аналізу товарної політики підприємства

Методи	ABC-XYZ-аналіз	Матриця BCG
<i>Переваги</i>	■ можливість підвищення частки високоприбуткових товарів в складі товарного портфелю підприємства ■ можливість визначення ключових товарних позицій, отримання аналітичної бази для розробки заходів щодо оптимізації товарної політики	■ дозволяє ухвалювати рішення щодо характеру стратегії для кожного окремого виду діяльності; ■ показує фінансову взаємодію усередині господарського портфелю та пріоритети розподілу ресурсів усередині корпорації для різних господарських підрозділів; ■ пропонує способи раціоналізації як для стратегії інвестування і розширення, так і для стратегії ліквідації.
<i>Недоліки</i>	■ безумовне використання результатів ABC-аналізу в діяльності підприємства може призвести до того, що збут буде	■ враховує тільки два показники (темп зростання галузі та відносну частку на ринку), що не

зосереджено на малій кількості найменувань товарів, що знижує ступінь диверсифікації підприємницького ризику; ■ товар, що за результатами проведення АВС-аналізу рекомендовано до виключення з товарного портфелю підприємства, може робити суттєвий внесок в покриття змінних та постійних витрат, і виключення цього товару з портфелю негативно відіб'ється як на загальній рентабельності товарного портфелю в цілому, так і на рентабельності підприємства як виробничо-економічної системи.	завжди дозволяє правильно оцінити можливості діяльності СОБ; ■ не показує напрямок розвитку відносної частки на ринку; ■ надмірна концентрація на грошових потоках без врахування ефективності інвестицій (наприклад, інвестування в "зірку" не завжди більш вигідно, ніж інвестування в "дійну корову", що приносить високий прибуток).
--	--

Товару притаманні багато властивостей, найважливішими серед яких є його споживча цінність для гостя, ранг цієї споживчої цінності, а також властивість товару, яка є визначальною при здійсненні покупки [26]. Оцінку значущої властивості товару, поєднаної з необхідністю його придбання для споживача, а отже, і значущість для економічних результатів підприємства, можна подати у формі матриці (*табл. 2.3*).

Таблиця 2.3

Оцінка властивості товару та її значущості для здійснення покупки

Оцінка властивості	Висока	Значення властивості	
		Низьке	Високе
	Низька	Неістотні сильні сторони	Істотні сильні сторони
		Неістотні слабкі сторони	Істотні слабкі сторони

Джерело: [27, с. 79]

Основним недоліком використання матриці, що подана в *табл. 2.3*, є оцінка товару лише зі сторони споживача, що ускладнює процес отримання результатів для підприємства та вимагає додаткових маркетингових

досліджень методом опитування споживача, проте спосіб є простим для сприйняття опитуваного і легким для аналізу отриманих результатів.

Нині для ефективної методики аналізу продуктової політики підприємств ресторанного бізнесу необхідним є використання як ABC-, так і XYZ-методу. Останній метод оснований та аналізі стабільності бізнес-процесів чи об'єктів підприємницької діяльності. XYZ-метод ґрунтується на групуванні за трьома категоріями: категорія X – група товарів та продукції власного виробництва яким характерна стабільна величина споживання, високий рівень прогнозованості; група Y- сезонні коливання товарів та продукції власного виробництва; група Z – група товарів та страв власного виробництва з нерегулярним споживанням, відсутні тенденції розвитку, точність прогнозування невисока. В сучасних умовах господарювання та поряд з урахуванням особливостей сфери обслуговування, особливо, ресторанного бізнесу, актуальним є використання синергійного поєднання ABC- та XYZ-аналізу, що дозволить виявити безумовних лідерів (AX) та аутсайдерів (CZ) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Сумісний ABC- та XYZ-метод аналізу

Категорія	X	Y	Z		Зменшення потреби в контролі
A	AX	AY	AZ	↓	
B	BX	BY	BZ	↓	
C	CX	CY	CZ	↓	
→	→	→	→		
Зменшення точності прогнозування					

Складено автором на основі джерела: [28]

Існує значна кількість рекомендацій щодо встановлення раціональної межі між класами. По суті, ця межа залежить від галузі, ринку і специфіки

роботи підприємства. Наприклад, якщо класифікувати товари підприємства за їх прибутковістю, то найчастіше придатним є такий розподіл:

- Клас А — 20% товарів, що приносять 70% прибутку;
- Клас В — 30% товарів, що приносять 25% прибутку;
- Клас С — 50% товарів, що приносять 5% прибутку [29]..

У той же час існує два підходи до питання, які відсотки рахувати фіксованими. Перший приймає фіксованими ті, що стосуються прибутку, а другий — ті, що стосуються кількості товарних позицій [30].

Таким чином, специфіка формування продуктової політики підприємства ресторанного господарства є дуже своєрідною, а отже, потребує чіткого аналізу та досліджень для ефективної роботи підприємств.

1.3. Стратегічний підхід до продуктової політики підприємства ресторанного господарства

Особливість сучасних умов діяльності підприємств ресторанного бізнесу полягає в комплементарності їх стратегічних цілей, яка передбачає, з одного боку, орієнтацію на тенденції функціонування ринків, з іншого, — необхідність адаптації до реалій внутрішнього ринку. З огляду на це непересічного значення набуває формування ефективної продуктової політики підприємств ресторанного бізнесу як інструменту забезпечення їх економічної стійкості. Особливо актуальною представляється ідентифікація економічної складової розвитку підприємств ресторанного бізнесу на засадах маркетингу з метою прогнозування їх товарної політики на стратегічну перспективу [31, с. 13].

Орієнтація на довгострокову перспективу передбачає постійний системний аналіз потреб ринків як важливу функцію, що зумовлює розробку ефективних товарів, які володіють унікальними відносно конкурентів властивостями та призначені для конкретних груп покупців. Відтак, сучасний маркетинг у сфері послуг орієнтовано на збереження та примноження

досягнутих підприємством позицій, пошук нових можливостей, насамперед проривного характеру, створення й забезпечення реалізації місії підприємства [32, с. 145].

Зміст товарної політики підприємства ресторанного бізнесу залежить від положення продукції на ринку, а також від співвідношення темпів зростання обсягів продажу і відносної частки товару на ринку на різних етапах його життєвого циклу. Розробка й здійснення товарної політики вимагають дотримання наступних умов:

- чіткої уяви про мету виробництва й збуту на перспективу;
- наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства;
- відповідного знання ринку й характеру його вимог;
- чіткої уяви про свої можливості й ресурси сьогодні і на майбутнє [33, с. 78].

Процес формування товарної політики повинен бути заснований на стратегічному підході, який припускає розробку довгострокового, перспективного курсу й передбачає вирішення наступних принципових завдань:

- оптимізація й відновлення товарного асортименту з урахуванням життєвого циклу товару та співвідношення нових і “старих” товарів в асортиментній програмі;
- цілеспрямована адаптація товарного асортименту до вимог цільового ринку й споживачів;
- ефективне керування товаром і марочним капіталом;
- забезпечення якості та конкурентоспроможності товарів;
- освоєння нових ринків при збуті існуючих і нових товарів;
- керування процесом розробки й виведення на ринок нових видів продукції;
- стратегічне позиціонування товарів на ринку;
- планування процесу вилучення з виробничої й (або) збутової програми товарів, що втрачають ринкові позиції [34, с. 46].

Товарну політику неможливо відокремити від реальних умов функціонування й розвитку зовнішнього середовища підприємства сфери послуг, від специфіки його виробничо-комерційної й маркетингової діяльності. Усі питання, пов'язані з формуванням стратегії й тактики проведення товарної політики, повинні вирішуватися відповідно до вимог ринку і поведінки конкурентів [35, с. 85].

Відсутність обґрунтованої товарної політики призводить до нестійкості асортименту внаслідок впливу випадкових або минулих факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю й комерційною ефективністю товарів. Основні рішення, які приймаються в системі управління товарною політикою підприємства, базуються на трьох рівнях: товару (марки); товарного асортименту; товарної номенклатури [36, с. 12].

Для оцінки ефективності продуктової політики необхідно визначити критерій, якому вона повинна відповідати. Він, як певний орієнтир, повинен концентровано відображати головну стратегічну мету підприємства ресторанного бізнесу[37].

В сучасних умовах для багатьох підприємств головним у їхній діяльності є досягнення найбільшого обсягу продажу товарів та отримання бажаної суми прибутку. Глобальна стратегічна мета повинна полягати у всебічному задоволенні потреб споживачів на товари та послуги, високоякісному їх обслуговуванні й отриманні довготривалого прибутку, що сприятиме зростанню ринкової вартості підприємства [38].

Критерій ефективності товарної політики, як і стратегічна мета підприємства, не є постійним. Він змінюється відповідно до стадій життєвого циклу підприємства, залежить від специфіки і стану розвитку його ринків збуту, попиту на товари та послуги, наявності фінансових й інших ресурсів, умов зовнішнього середовища та різних внутрішніх факторів розвитку підприємства [39, с. 79].

Маркетингова продуктова політика підприємств ресторанного бізнесу пронизує всю систему маркетингу, починаючи з ідеї створення продукту і

закінчуючи виведенням його з ринку. Для ефективної реалізації продуктової політики на підприємстві пропонується діяти за такими напрямками: чітко визначитися з метою виробництва на основі детального дослідження ринку та характеру його вимог; зіставити цілі та можливості підприємства ресторанного бізнесу на основі виробничого та ринкового потенціалу; зосередити увагу на перспективних аспектах продуктової політики.

Відповідно до сучасної концепції маркетингу найбільш діючим інструментом комплексу маркетингу є товар, а такі інструменти, як комунікація, розподіл і ціна, лише ґрунтуються на особливостях товару. Продуктова політика, таким чином, відіграє найважливішу роль у системі управління маркетингом, і від того, наскільки гнучкою й ефективною вона виявиться, залежить гнучкість та ефективність маркетингової політики загалом [40, с. 68].

Обґрунтовано, що продуктова політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього наперед обдуманих принципів поведінки. Вона покликана забезпечити прийняття рішень стосовно формування асортименту й управління ним; підтримання конкурентоспроможності продукції на певному рівні; знаходження для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів). Встановлено, що при формуванні продуктової політики підприємств сфери послуг слід враховувати специфічні риси послуги як товару: її невідчутність, невіддільність від джерела, мінливість та непридатність до зберігання.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «СЬОГОДНІ МОЖНА»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна»

Основна діяльність закладів ресторанного бізнесу полягає у виробництві, реалізації та організації споживання кулінарної продукції у формі сніданків, обідів та вечерь.

Однак, діяльність ресторану «Сьогодні Можна» не обмежується цими основними функціями і є багатогранною. З метою скорочення часу на приготування їжі в домашніх умовах, як і інші заклади ресторанного господарства, ресторан-бар випускає різноманітні напівфабрикати, кулінарні, кондитерські вироби, відпускають сніданки, обіди, вечері додому.

Корисний результат праці фахівців ресторанного господарства полягає не тільки у виробництві нових споживчих вартостей (кулінарних виробів і напівфабрикатів), але й у наданні послуг у реалізації та організації споживання; вартість цих послуг збільшує ціну продукції.

Загальний випуск продукції закладу ресторанного господарства визначається виробничою програмою та передбачає випуск перших, других, третіх страв, холодних закусок, холодних, змішаних і гарячих напоїв; борошняних, кондитерських, кулінарних виробів, бутербродів і напівфабрикатів. Ця продукція називається продукцією власного виробництва [41].

Продукція власного виробництва є найбільш важливою складовою виробничо-торговельної діяльності ресторану-бару «Сьогодні Можна». Частка продукції власного виробництва становить близько 2/3 загального обсягу товарообігу. Так, у ресторанах частка власної продукції сягає 45 - 60%, у кафе 70 - 75%, а в їдальнях доходить до 90%.

Оновлений ресторан «Сьогодні Можна» знаходиться по вул. Практична, 3, місто Київ, в п'яти хвилинах від станції метро «Васильківська», на території житлового комплексу «Park Land». Поблизу знаходиться виставковий центр та Голосіївський парк, що також надає можливість після прогулянки завітати у даний заклад. Місцезнаходження ресторану-бару є дуже вигідним, оскільки знаходиться біля центру міста Києва, інфраструктура є цілком облаштованою

та попри це, місцезнаходження на території житлового комплексу не залишить заклад без відвідувачів.

Таблиця 2.1

Опис концепції закладу «Сьогодні Можна»

Найменування	Характеристики
Назва закладу ресторанного господарства	«Сьогодні Можна»
Фактична адреса	Вул. Практична, 3, м. Київ
Знакова адреса	На території ЖК«Park Land», біля ст.м. «Васильківська»
Веб-сайт	https://resto-bar-wyoming.business.site/
Час роботи закладу	з 10:00 до 23:00
Контингент споживачів	Проживаючі на території ЖК«Park Land»: - молодь (17-25 р.); - сімейні пари; - батьки з дітьми.
Кухня	Європейська, американської, італійська та японська кухня.
Кількість залів	2
Кількість посадкових місць	10
Бізнес-ланч, ціна	99 грн
Середній чек	330 грн
Потенційні конкуренти	«Factory Meal», «Мама, я покушал»

Табл. складено автором

Невеличкий зал закладу вміщує до шести гостей, в його центрі розташована контактна барна стійка, яка ділить приміщення на затишні зони для відпочинку і спілкування.

Також в ресторані функціонує літня тераса на 4 посадкових місця з простором для курців.

Інтер'єр закладу виконаний в максимально в домашньому стилі - м'які дивани і панорамні вікна, дерево і скло в якості матеріалів обробки, багато живої зелені та декоративних елементів, що підкреслюють затишок «бабусиної хати» у поєднанні з сучасним стилем.

Спеціально для дітей в закладі обладнаний дитячий ігровий куточок, де є зручні крісла мішки і широке підвіконня з подушками, телевізор, відеоігри та багато інших іграшок.

Абсолютно нове меню пропонує широкий вибір смачних і простих страв з європейської, американської, італійської та японської кухонь.

Гості можуть замовити піцу на тонкому тісті і хот-доги, салати і закуски, перші страви, бургери, пасту, стейки, суші, блюда, приготовані на грилі, десерти.

До фірмових страв відносять: піцу з лососем і карамелізованим гарбузом, авторські хот-доги з булочкою бріош і мисливськими ковбасками, пасту з кроликом і шпинатом, Кобб – салат, суп «Том-ям», українські та американські стейки з різними соусами та доповненнями, різноманітні суші-сети.

У ресто-барі «Сьогодні Можна» прийшли до того, що приблизно 70% людей хочуть бачити у меню страви, які вони знають і куштували. Тому тут створили нову карту з простих, зрозумілих і чесних позицій. Її головна ідея близька духу «плавильного котла Америки» - наприклад, тонка неаполітанська піца в Брукліні стала товщою і отримала високі борти. Такою роблять її і в «Сьогодні Можна». Паста, хот-доги і гамбургери - всі страви створені за такими принципами.

По буднях в ресторані подають комплексні бізнес-ланчі. Крім того, гості можуть замовити їжу на винос, а також замовити доставку страв в житловий комплекс «Park Land».

У барній карті закладу представлено асортимент міцного алкоголю, класичні та авторські коктейлі, серед яких відзначають і фірмові коктейлі, а також лимонади, як наприклад лаймово-огірковий, чай власного виробництва

з натуральних ягід і фруктів та кава. Винна карта розроблена з урахуванням гармонійних комбінацій зі стравами ресторану.

Регулярно в ресторані проходять сімейні і дружні застілля, камерні та приватні вечірки, невеличкі фуршети і банкети [42].

Отже, ресторан-бар «Сьогодні Можна» втілює в собі заклад, в якому поєднується затишна домашня атмосфера з різними кухнями світу. Меню зі смачними і простими стравами та яскравим смаком, продумана коктейльна карта, затишний та розслаблений інтер'єр.



Рис. 2.1. Організаційно-ієрархічна структура ресторану «Сьогодні Можна»

Організаційно-ієрархічна структура ресторану «Сьогодні Можна» - структура з вертикальною формою управління, тобто являється лінійною (рис. 2.1.).

Будуємо матрицю відмінностей за видами робіт. Даний вид аналізу, дозволяє розподілити роботи за масштабом та складністю робіт (рис. 2.2)

Масштаб роботи		
Складність роботи	Висока	Малий
	Висока	- Головний бухгалтер - Адміністратор - Шеф-кухар

	Низька	- Прибиральник	-Кухар II розряду -Офіціант
--	--------	----------------	--------------------------------

Рис. 2.2. Матриця відмінностей за видами робіт

У ресторані «Сьогодні Можна», основну роботу з великою складністю та великим масштабом роботи виконують головний бухгалтер, адміністратор та шеф-кухар. Директор має не досить великий обсяг роботи, проте часом з великою складністю завдань. Низькою складністю роботи з невеликим масштабом роботи зайняті посади прибиральників, проте з великим обсягом роботи - кухар II розряду та офіціант (рис. 2.2).

Виділяють п'ять характеристик, за допомогою яких вимірюють сприйняття змісту роботи: різнобічність роботи, автономність, завершеність, результативність, товариськість, значущість. Кожній з цих характеристик присвоюються бали від 1 до 7 залежно від складності виконуваних робіт. За допомогою цих характеристик визначають загальний мотивуючий потенційний бал (МПБ) збагаченого змісту роботи, який визначається за формулою:

$$\text{МПБ} = \frac{\text{Різнобічність} * \text{Завершеність} * \text{Значущість}}{3} * \text{Автономність} * \text{Зворотній зв'язок}$$

Характеристика робіт працівників підприємства зводиться до табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика роботи персоналу ресторану «Сьогодні Можна»

Посада	Різнобічність	Завершеність	Автономність	Результативність	Значущість	Товариськість (взаємодія)	МПБ	Ранг
Директор	3	7	7	3	5	2	490	7
Адміністратор	7	5	6	7	7	7	3430	2
Головний бухгалтер	7	7	6	7	7	5	3430	1
Зав.виробництвом (шеф-кухар IV розряду)	6	6	7	7	7	5	2940	3

Кухар II розряду	6	5	5	6	6	5	1500	5
Офіціант	6	5	5	7	6	7	2100	4

Табл. складено автором

Відповідно до визначеного мотивуючого потенційного балу (МПБ) проставляються ранги – найбільшому значенню МПБ присвоюється перший ранг і т.д. За результатами ранжування визначено найбільш значущі, незамінність та відповідальність посади у закладі «Сьогодні Можна», серед яких: головний бухгалтер, адміністратор та завідувач виробництвом, тобто шеф-кухар.



Рис. 2.3. Діаграма середньої завантаженості ресторану «Сьогодні Можна» протягом робочого дня

Середня завантаженість ресторану «Сьогодні Можна» коливається в середньому від 2 до 8 осіб, в залежності від періоду дня. Таким чином, найменший попит спостерігається з 10-ї до 12-ї години, після чого попит зростає за рахунок ланчів і складає 6-8 ос. впродовж години. Близько 16-ї години попит також зростає, ввечері становить близько 6-8 ос./год, що зображено на *рис. 2.3*.

Таблиця 2.3

Графік завантаження зали ресторану «Сьогодні Можна» на 10 місць

Години роботи закладу	Тривалість зайнятого місяця, t	Оборотність місяця протягом 1 год, η	Коефіцієнт завантаження зали	Кількість відвідувань ос./год, N
10:00 - 11:00	20	3	0,1	3
11:00 - 12:00	30	2	0,2	4
12:00 - 13:00	30	2	0,4	8
13:00 - 14:00	25	2,4	0,3	8
14:00 - 15:00	25	2,4	0,2	5
15:00 - 16:00	30	2	0,2	3
16:00 - 17:00	35	1,7	0,2	4
17:00 - 18:00	30	2	0,3	6
18:00 - 19:00	60	1	0,6	6
19:00 - 20:00	80	0,8	0,9	7

Продовження табл.2.3

Години роботи закладу	Тривалість зайнятого місяця, t	Оборотність місяця протягом 1 год, η	Коефіцієнт завантаження зали	Кількість відвідувань ос./год, N
20:00 - 21:00	50	0,9	0,8	7
Продовження табл.Години роботи закладу	Тривалість зайнятого місяця, t	Оборотність місяця протягом 1 год, η	Коефіцієнт завантаження зали	Кількість відвідувань ос./год, N
21:00 - 22:00	65	0,9	0,5	5
22:00 - 23:00	50	1,2	0,3	3
Загальна кількість відвідувачів				69
Оборотність місяця за день				22,2

Табл. складено автором

Згідно табл. 2.3 можна зробити висновки, що найбільша завантаженість зали спостерігається з 12:00 до 14:00 години, в обідній час, також висока завантаженість зали є у вечірні години, а особливо з 19:00 до 21:00 години. Загальна кількість відвідувань протягом дня дорівнює 69 відвідувачам, з оборотність місяця в 22,2 разів, що є непоганим показником.

Таблиця 2.4

**Динаміка продукції власного виробництва та закупних товарів у складі товарообороту підприємства ресторанного господарства
«Сьогодні Можна»**

Найменування показника	2016р.	2017р.	2018р.	Абсолютне відхилення		Темпи приросту,%	
				2016/ 2017	2017/ 2018	2016/ 2017	2017/ 2018
Загальний товарооборот	13 901	13 316	14 960	-585	1 644	-4,21	12,35

Виручка від реалізації продукції власного виробництва	11621,2	11132,2	12506,6	-489,06	1374,4	-4,4	10,9
Виручка від реалізації закупних товарів	2279,8	2183,8	2453,44	-95,94	269,6	-4,4	10,9
Питома вага продукції власного виробництва у т/о	83,6	84,8	84,8	+ 1,2	0	1,42	0
Питома вага закупних товарів у т/о	16,4	15,2	15,2	- 1,2	0	-7,89	0

Дані *табл.2.7* показують, що в ресторані в цілому спостерігається зниження рівня товарообороту. За 2017 рік товарооборот, який зменшився порівняно з 2016 роком на 585 тис. грн., що становить 4,21%.

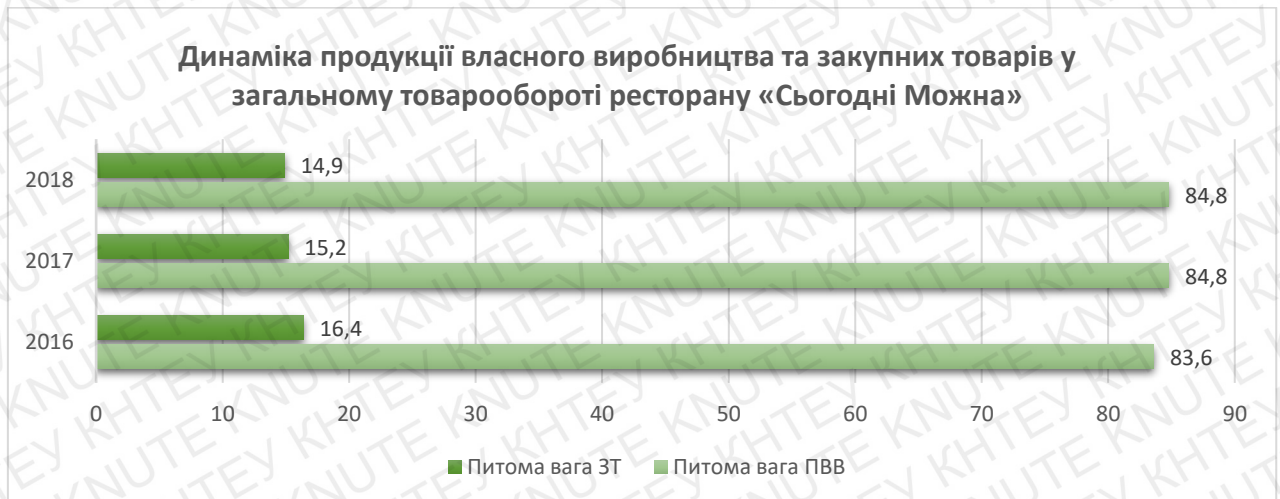


Рис. 2.4. Динаміка продукції власного виробництва та закупних товарів у загальному товарообороті ресторану «Сьогодні Можна»

Зокрема, оборот по продукції власного виробництва зменшився на 489,06 тис. грн., що становить 4,4%, а по закупних товарах - на 95,94 тис. грн., що становить 4,4%. Проте спостерігається збільшення товарообороту за 2018 рік на 1 644 тис, грн, що становить 12,35%, що зображено на *рис. 2.4*.

Отже динаміка доходів та витрат підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» показує, що інші доходи також постійно перебувають у динаміці: у 2017 р. знизилась на 38 тис.грн, проте у 2018р. зросли на 45 тис.грн, з темпом зростання у 71,43%. Собівартість продажів в

порівнянні з попередніми періодами у 2018 р. зросла до 6 087 тис.грн, що на 1 708 тис. грн, перевищує попередній рік, що зображено на *табл. 2.5*.

Коли йдеться про сферу матеріального виробництва, сутність та завдання товарної політики є більш чіткими та зрозумілими у порівнянні із сферою послуг: тут товар є матеріальним і являє собою річ (предмет, продукт тощо), яку можна побачити, відчути, оцінити, визначити якість.

Таблиця 2.5

**Динаміка доходів та витрат підприємства ресторанного господарства
«Сьогодні Можна» за 2016-2018 рр., тис.грн**

Найменування показника	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення		Темпи приросту, %	
				2016/ 2017	2017/ 2018	2016/ 2017	2017/ 2018
Виручка від реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів	13 901	13 316	14 960	-585	1 644	-4,21	12,35
Собівартість продажів	4 992	4 379	6 087	-613	1 708	-12,28	39,00
Валовий прибуток (збиток)	8 909	8 937	8 873	28	-64	0,31	-0,72
Комерційні витрати	8 363	8 275	8 168	-88	-107	-1,05	-1,29
Прибуток (збиток) від продажів	546	662	705	116	43	21,25	6,50
Інші доходи	101	63	108	-38	45	-37,62	71,43
Інші витрати	208	328	343	120	15	57,69	4,57
Прибуток (збиток) до оподаткування	439	397	470	-42	73	-9,57	18,39
Інше	80	72	85	-8	13	-10,00	18,06
Чистий прибуток	359	325	385	-34	60	-9,47	18,46

Проте для таких обсягів доходів, витрати є дуже великими, саме тому потрібно вживати певних заходів для поліпшення ведення бізнесу. Динаміку доходів та витрат зображено на *рис. 2.5*.

На *рис. 2.5* зображена динаміка виручки від реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів, яка постійно перебуває у динаміці,

за 2017 р. знизилась на 585 тис.грн, а за 2018 р. збільшилась на 1 644 тис.грн., що пропорційно дорівнює -4,21% та 12,35% темпів приросту. У 2018 р. валовий прибуток зменшився на 64 тис.грн. і становива -0,72% приросту, а за 2017 р. зменшився на 28 тис.грн. в порвнянні з 2016 р. з темпами приросту в 0,31%.



Рис. 2.5. Діаграма доходів підприємства ресторанного господарства
"Сьогодні Можна" за 2016-2018 рр.

Чистий прибуток за 2016 р. становить 359 тис.грн, а за 2017 р. на 34 тис.грн менше, і становив – 325 тис.грн, у 2018 р. спостерігається приріст в 60 тис.грн, і становить 385 тис.грн. з темпом приросту в 18,46%, (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Динаміка чистого прибутку підприємства ресторанного господарства "Сьогодні Можна" за 2016-2018рр.

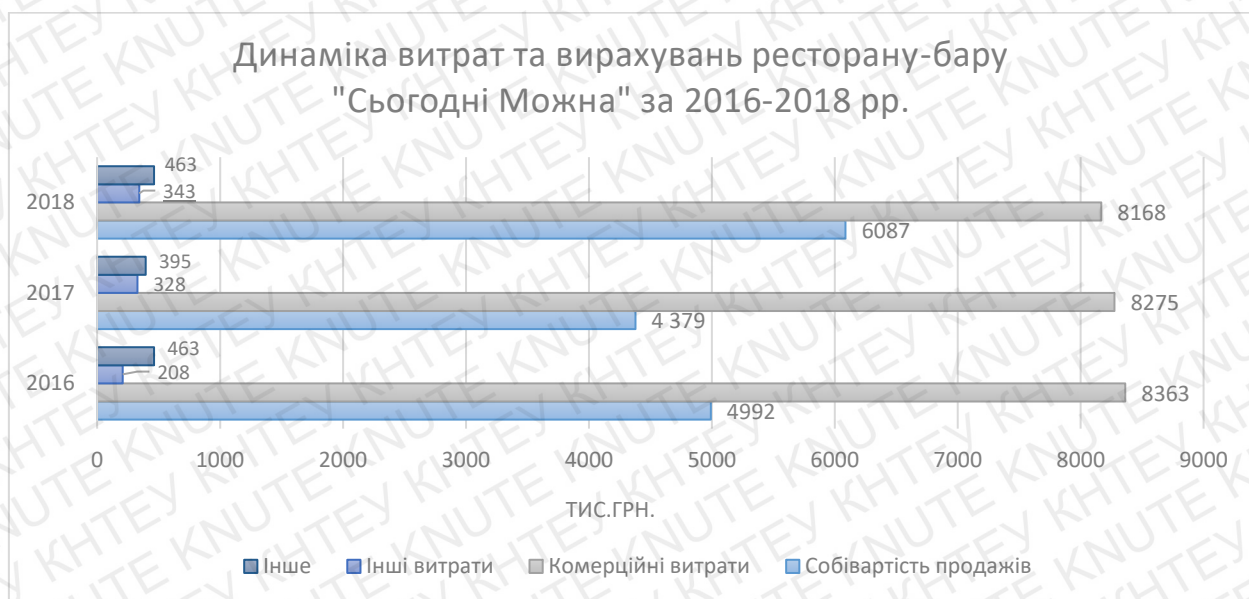


Рис. 2.7. Динаміка витрат та вирахувань ресторану "Сьогодні Можна" за 2016-2018 рр.

На даному *рис. 2.7.* також спостерігається перевага витрат, які постійно зростають, над доходами, а особливо над прибутками, це означає, що у закладі ресторанного господарства «Сьогодні Можна» є певні проблеми, для яких потрібно віднаходити вирішення, щоб підприємство не стало збитковим.

Таблиця 2.6

Динаміка та показники рентабельності підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна», тис.грн

Фінансовий показник	2016 р.	2017 р.	2018 р.
Операційний прибуток	439	397	470
Рентабельність продажів (прибуток від продажів у кожній гривні виручки)	3,9%	5%	4,7%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0%	0%	0%
Рентабельність активів (ROA)	0,2%	0%	0,2%

Згідно табл. 2.4, прослідковується нестійка динаміка рентабельності господарської діяльності ресторану «Сьогодні Можна». Рентабельність продажів за 2017 р. зросла з 3,9% до 5%, але вже у 2018 р. знизилась до 4.7%. Рентабельність власного капіталу (ROE) стабільно дорівнює 0%, а рентабельність активів (ROA) становить за 2016р. - 0,2%, за 2017 р. – 0%, за 2018 р. також 0,2%, а це означає те, що використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів підприємства не є досить ефективним.

2.2. Структура ресторанного продукту та асортиментної політики підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна»

Визначений склад ресторанного продукту є результатом реалізації основних функцій ресторанного бізнесу. У підприємствах ресторанного бізнесу в одному місці локалізовано виробництво продукту та його споживання. Споживання супроводжується комплексом послуг, які надають споживачеві не меншу цінність, ніж сам продукт [43, с. 23].

Унікальність підприємств ресторанного бізнесу традиційно пов'язують із виконанням трьох функцій - виробництва, реалізації, організації споживання продукції. Фокіна О. визначає функції ресторанного бізнесу як виробничі, торговельні, сервісні [44, с. 20].

Дослідження діючих суб'єктів ресторанного бізнесу показали, що питома вага послуг у складі ресторанного продукту постійно зростає як результат збільшення обсягів функції організації обслуговування споживачів у складі інших функцій. Це пояснюється розширенням переліку потреб, на задоволення яких спрямовують діяльність суб'єкти. Ресторанна послуга спроможна задовольнити потреби індивіду всього спектра: від фізіологічних потреб у харчуванні до самореалізації [45, с. 155].

Основним каналом збуту на підприємстві ресторану «Сьогодні Можна» є торговельна зала (табл. 2.7). Недоліками є те, що даний канал збуту являється єдиним, а площа обслуговування є досить невеликою, через що виникають певні труднощі та існують обмеження у кількості гостей, що безпосередньо впливає на діяльність підприємства.

Таблиця 2.7

Канали збуту продукції та послуг закладу ресторанного господарства «Сьогодні можна»

Канал збуту	Характеристики каналів	
<i>Основний:</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Торговельна зала (роздаткова)	1. Широкий асортимент 2. Комфортність обслуговування 3. Можливість вибору зручного місця 4. Затишна атмосфера 5. Гарний дизайн 6. Музикальне супроводження 7. Затишок 8. Стилiзація домiвки	1. Дуже обмежена кількість місць 3. Сторонні люди 4. Маленька площа 5. Основний і єдиний канал збуту 6. Можливість черг 7. Час обслуговування

Таким чином аналізуючи Канали збуту продукції та послуг закладу ресторанного господарства «Сьогодні можна» можна зробити висновки, що по

асортиментному рівню страв у меню, *табл. 2.8* можна спостерігати, що загальна кількість страв 127 найменувань, відповідає асортименту для ресторанів вищої цінової категорії. Якщо проаналізувати питому вагу груп страв, то можна сказати, що найменші показники властиві для таких груп страв Салати – 3,1; Супи – 3,1%; Паста - 2,4% та Гарячі страви – 2,4% від загальної кількості. Найбільше у асортименті холодних напоїв - 27,6%, пояснюється це концепцією ресторану-бару «Сьогодні Можна». Також високі позиції займають Риба та Морепродукти – 11,0%, Сніданки та Піца та Хачапурі по 7,1%. Тобто, в цілому можна сказати про нерівномірність діючого асортименту.

Таблиця 2.8

Асортиментний рівень страв у меню ресторану "Сьогодні Можна"

Групи страв	Кількість страв в асортименті, позицій	Відсоткова частка у страв у асортименті, %
Сніданки	9	7,1
Холодні закуски	7	5,5
Салати	4	3,1
Бургери	5	3,9
Супи	4	3,1
М'ясні страви	14	11,0
Риба та морепродукти	7	5,5
Рис та Wok	8	6,3
Паста	3	2,4
Гарячі страви	3	2,4
Гарніри	5	3,9
Піца та хачапурі	9	7,1
Десерти	4	3,1

Гарячі напої	10	7,9
Холодні напої	35	27,6
Всього	127	100,0

Табл. складено автором

Аналізуючи коефіцієнт споживання страв по групам в ресторані «Сьогодні Можна», зображених в табл. 2.9 можна спостерігати, що найбільшим попитом користуються алкогольні напої з коефіцієнтом споживання в 14,4%, другі група страв за величиною це Холодні закуски, яка складає близько 11%.

Однозначні рекомендації щодо того яким повинен бути товарний асортимент і товарна номенклатура дати важко, однак можна відзначити наступне. Широкий і глибокий асортимент продукції, яка орієнтована на запити різних груп споживачів збільшує адаптаційні можливості підприємства до змін ситуації на ринку і зменшує ризик не реалізації продукції, однак, у цій ситуації значно ускладнюється організація виробництва і збуту, а також система управління 14 підприємством. При цьому простішим і менш ризикованим для товаровиробника є збільшення глибини асортименту ніж його розширення, яке пов'язане з розробкою нових товарних ліній.

Проаналізувавши коефіцієнт споживання страв по групам в ресторані «Сьогодні Можна», можна прорахувати коефіцієнт споживання страв по групам в даному підприємстві ресторанного господарства, що відображено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Коефіцієнт споживання страв по групам в ресторані «Сьогодні Можна»

Групи страв	Кількість споживачів, ос.	Кількість страв, порцій, од.	Коефіцієнт споживання даної групи страв
Сніданки	12	14,5	5,17
Холодні закуски	21	30	10,7
Салати	26	26	9,27
Бургери	19	19	6,77
Супи	22	22	7,84
М'ясні страви	15	15	5,35

Риба та морепродукти	12	13	4,63
Рис та Wok	10	10	3,57
Паста	12	12	4,28
Гарячі страви	9	9	3,21
Гарніри	6	6	2,14
Піца та хачапурі	16	7,5	2,67
Десерти	13	13	4,63
Гарячі напої	25	25	8,91
Холодні напої	18	18	6,42
Алкогільні напої	28	40,5	14,44
Всього	264	280,5	100

Табл. складено автором

Згідно діаграми «Коефіцієнт споживання по групах страв в ресторані «Сьогодні Можна», що зображено на *рис.2.8* можна зробити висновки, що найменшим попитом користуються такі групи страв: Гарніри, Піца та хачапурі, трохи більша частка від дісталась Гарячим стравам, М'ясним стравам та Десертам з коефіцієнтом споживання близько 5%. Відсоткові частки по групах страва відображені на *рис. 2.8*.



Рис. 2.8. Діаграма коефіцієнт споживання по групах страв в ресторані «Сьогодні Можна»

Перелік складських приміщень ресторану знаходяться у підвалі будівлі, до складу яких входять приміщення, вказані в *табл. 2.10*.

Таблиця 2.10

Перелік складських приміщень ресторану «Сьогодні Можна»

№ п/п	Назва приміщення	Назва сировини	Площа, м ²	Температура, °С	Відносна вологість, %
1.	Охолоджена камера	М'ясо	3,3	0-4	85
2.	Охолоджена камера	Риба	1,2	0-2	85
3.	Охолоджена камера	Молоко, жири	2	2-4	85
4.	Охолоджена камера	Гастрономія	2,1	2-4	85
5.	Охолоджена камера	Ягоди, фрукти	0,4	4	85-90
6.	Охолоджена камера	Напої	9,6	15	-
7.	Кладова	Овочі	5,5	18	90
8.	Кладова	Сипучі і сухі продукти	1,5	18	70-75
9.	Кладова	Тара, інвентар	12,1	18	85
10.	Всього		37,7	-	-

Табл. складено автором

Продукти в складських приміщеннях зберігаються в тарі, на підтоварниках, стелажах, в піддонах, у контейнерах в межах допустимих строків і при суворо визначених умовах. При зберіганні продуктів дотримується товарне сусідство. Сполучення складу із виробництвом здійснюється через сходи [46, с. 122].

Товарними запасами є готова кулінарна продукція та закупні товари. Характерною особливістю товарних запасів у ресторанному господарстві є те, що сировина, напівфабрикати та багато закупних товарів надходять від постачальників порівняно невеликими партіями. Крім того, чимало продовольчих товарів є такими, що швидко псуються, мають чітко обмежені терміни зберігання, що обумовлено їх фізико-хімічними властивостями. Тому товарні запаси в ресторанному господарстві відносно менші, ніж у роздрібній торгівлі. Ритмічність виробничого та торговельного процесів, більш повне задоволення попиту споживачів обумовлюють необхідність оптимізації товарних запасів шляхом їх нормування [47]. Забезпеченість та ефективність

використання товарних запасів ресторану «Сьогодні можна» за 2016-2018 рр.
зображено в табл. 2.11 та рис.2.9.

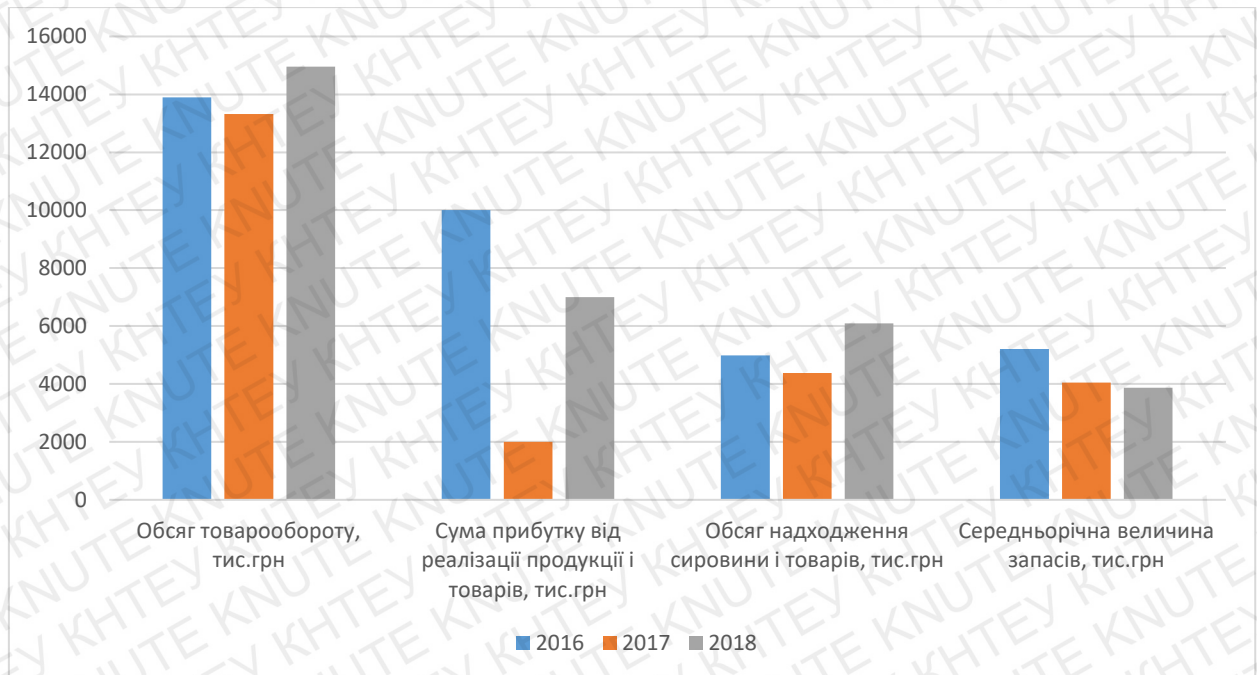


Рис.2.9 Діаграма Забезпеченість та ефективність використання товарних запасів ресторану «Сьогодні можна» за 2016-2018 рр.

Таблиця 2.11

**Забезпеченість та ефективність використання товарних запасів
ресторану «Сьогодні можна» за 2016-2018 рр.**

Найменування показника	2016р.	2017р.	2018р.	Абсолютне відхилення, +/-		Темпи приросту, %	
				2016 / 2017	2017 / 2018	2016/ 2017	2017 / 2018
Обсяг товарообороту, тис.грн	13901	13316	14960	-585	1644	- 4,3932	10,99
Сума прибутку від реалізації продукції і товарів, тис.грн	10	2	7	-8	5	-400	71,43

Обсяг надходження сировини і товарів, тис.грн	4 992	4 379	6 087	-613	1708	-14,0	28,1
Середньорічна величина запасів, тис.грн	5203,5	4042	3866	-1162	-176	-28,7	-4,6
Сума запасів, тис.грн.	2557	2970	1792	413	-1178	13,9	-65,74
Оборотність запасів	1,43	1,84	1,92	0,41	0,1	22,3	4,4
Коефіцієнт забезпечення підприємства запасами, од.	-0,33	-0,38	-0,44	-0,05	-0,06	12,78	13,10
Показник ефективності використання запасів за обсягом прибутку від реалізації, грн	0,003	0,001	0,002	-0,002	0,002	-225,7	66,8

Табл. складено автором на о-ві Дод.Б

Таким чином, можна спостерігати, що забезпеченість товарними запасами не є достатньою, і в динаміці має спади. Показниками ефективності використання запасів є дуже низькі значення протягом трьох років. Обсяг надходження сировини і товарів протягом 2017 р. становить 4 379 тис.грн, за 2016 р. на 613 грн менше, а за 2018р. спостерігається зріст до 6 087 тис.грн, що становить 28,1% приросту. Оборотноість запасів підприємства має динаміку зросту і становить – 1,43 за 2016р., 1,84 за 2017р. та 1,92 за 2018р., з відповідними темпами приросту в 22,3% та 4,4% за 2017р. та 2018р. відповідно.

Головною метою проведення SWOT-аналізу є отримання достовірних даних про можливості компанії і загрози просування її на ринку товарів і послуг. Тому, для досягнення цієї мети перед SWOT-аналізом ставляться наступні завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визначення маркетингових загроз і розробка заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можливостями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конкурентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [48, с. 246].

Для здійснення SWOT-аналізу на підприємстві необхідне відповідне інформаційне забезпечення, яке повинно включати: базу даних; методи та моделі, необхідні для SWOT-аналізу; набір організаційних і методичних прийомів, необхідних для підвищення надійності інформаційного забезпечення [49, с.34].

Різні товари забезпечують різний ступінь задоволення потреб споживачів. У першу чергу споживачами будуть сприйматися товари, що забезпечують їм більший ступінь задоволення за весь період споживання (використання). Поняття якості включає цілий комплекс характеристик товару: доступність, постачання, техніко-економічні характеристики, дизайн, надійність, ефективність споживання і експлуатації, ремонтпридатність, ступінь екологічності і т.п. Цих характеристик товар набуває (і проявляє) на всьому протязі його виробництва, реалізації і споживання чи експлуатації. Вихідною точкою забезпечення і контролю якості є потреби і запити цільових груп споживачів. Звичайно, якість товару забезпечує товаровиробник (а також його торгові чи збутові посередники), але саме споживачі визнають або не визнають (прямо чи опосередковано) рівень якості товару і його відповідність ціні.

Методика SWOT-аналізу ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом. За допомогою цієї методики можна встановити взаємозв'язки між силою та слабкістю, які властиві підприємству, і зовнішніми загрозами і можливостями. Спершу виявляють сильні і слабкі сторони, а також загрози та можливості, після цього встановлюють взаємозв'язки між ними, що може бути використано для розробки стратегії підприємства.

SWOT-аналіз підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» зображено на *рис 2.9*

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
-----------------------	-----------------------

- Незначна конкуренція в мікрорайоні - Збалансоване меню - Оригінальний інтер'єр - Дружелюбний персонал - Наявність бізнес-ланчів - Наявність літньої тераси - Висока якість продукції - Приваблива цінова політика	- Не сформований імідж - Відсутність доставки - Довгий час очікування замовлень - Недостатня кількість місць - Відсутність в меню деяких позицій - Недостатньо сформований штат працівників - Незацікавленість власників
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
- Усталена база постійних гостей - Внести зміни в меню - Створення оригінальної пропозиції - Організація тематичних заходів - Використання соціальних мереж	- Невигідне місцезнаходження - Поява нових конкурентів - Падіння інтересу та попиту зі сторони цільової аудиторії - Збитковість господарської діяльності

Рис. 2.10. SWOT-аналіз підприємства ресторанного господарства

«Сьогодні Можна»

За даними SWOT-аналізу ресторану «Сьогодні Можна», можна зробити висновки, що попри виділені сильні сторони підприємства є слабкі сторони та загрози, які потрібно виправляти, оскільки в подальшому такі фактори можуть серйозно вплинути на діяльність ресторану.

Проведено дослідження підприємства «Сьогодні Можна» як суб'єкта господарювання у сфері ресторанного бізнесу, визначено концепцію закладу, проаналізовано меню та асортиментну політику.

Проаналізовано, що рішення в області товарної політики є головними у рамках загальної маркетингової стратегії підприємства. Це пов'язано з тим, що товар служить ефективним засобом впливу на ринок, головною турботою підприємства і джерелом отримання прибутку. Крім того, він представляє собою центральний елемент комплексу маркетингу, тому що ціна, збутова і комунікативна політики ґрунтуються на особливостях товару.

Оцінено основні ресурси підприємства їх стан та ефективність. Проаналізовано основні показники фінансової діяльності підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» Проведено SWOT-аналіз

підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» зображено з визначення сильних та слабких сторін. Оцінено складські приміщення ресторану та товарні запаси, їх забезпеченість та ефективність.

Отже, доведено, що товарна політика передбачає певні дії підприємства або наявність у нього заздалегідь обміркованих принципів поведінки. Відсутність товарної політики призводить до нестійкості асортименту.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА «СЬОГОДНІ МОЖНА» М. КИЇВ

3.1. Програма заходів щодо удосконалення продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу «Сьогодні Можна»

Оцінка економічної доцільності впровадження та ефективності запропонованих заходів вимагає визначення економічних і соціальних наслідків їх реалізації. Соціальна ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової політики ресторану «Сьогодні Можна» в першу чергу проявляється у вигляді можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних з соціальної точки зору змін у діяльності підприємства. До числа позитивних моментів здійснення пропонованих заходів можна віднести наступне:

- підвищення мотивації праці персоналу;
- підвищення іміджу підприємства;
- покращення зв'язків зі споживачами.

Однак крім соціального ефекту проведення заходів існує й економічний. В даному проекті пропонується два основних заходи щодо вдосконалення продуктової політики підприємства [50, с. 188-120].

Для покращення роботи підприємства ресторанного господарства пропонується впровадження низки заходів, що позитивно впливатимуть на імідж ресторану «Сьогодні Можна», збільшення попиту на послуги та його конкурентоспроможність. Програма заходів щодо удосконалення продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу «Сьогодні Можна» зображено на *табл.3.1.*

Технології підвищенні ефективності роботи ресторану

«Сьогодні Можна»

Технологія	Опис	Переваги	Недоліки
Мотивація персоналу	Внутрішнє спонукання персоналу до виконання своєї роботи	Досягнення виробничих цілей	Складність людського фактор
Замовлення їжі з доставкою	Замовлена їжа гостем доставляється кур'єром до місця призначення	Економія часу гостя, відсутність черг, додаткові доходи	Витрати на доставку
Використання соціальних мереж	Обізнаність гостей щодо закладу через використання соціальних мереж	Пізнаваність ресторану, збільшення попиту, підвищення рівня довіри	Збільшення кількості конкурентів
Стимулювання збуту	Введення акцій, знижок, цінних пропозицій і т.п.	Збільшення попиту, виклик інтересу з боку споживачів	Можливість додаткових витрат
Проведення тематичних заходів	Проведення тематичних днів з елементами декорування закладу та персоналу, які можуть поширюватись на меню	Конкуренто-спроможність, креативність	Можливість додаткових витрат

Основним принципом менеджменту підприємств ресторанного господарства є орієнтація на працівника, а основним завданням - утримання головних співробітників. Бажання підвищити обсяги виробництва і конкурентоспроможність продукції, спонукати робітників на пошук нових, більш ефективних рішень, та створити ефективні заходи мотивації і стимулювання праці все це позитивно впливатиме на ефективну діяльність підприємства ресторанного господарства [51, с. 245-248].

Сьогодні соціальні мережі це не лише інформаційно-розважальний осередок чи місце для спілкування з друзями, знайомими, а є простором для надання інформації (рекламування) послуг, товарів [52].

Тому питання щодо особливостей застосування маркетингу в соціальних мережах є актуальним як для користувачів, так і для підприємств. За допомогою використання соціальних мереж, ведення сторінок та розповсюдження реклами у найбільш популярних соціальних мережах, таких як : Instagram, Facebook, ресторан «Сьогодні Можна» має змогу значно розширити свою цільову аудиторію, збільшити попит та доходи підприємства.

Основною метою стимулювання збуту полягає є прискорення рішення про покупку або мотивація споживачів швидше використовувати ту або іншу послугу, використовувати її у великих обсягах і частіше[53]. Стимулювання збуту в ресторанному бізнесі зазвичай реалізується в таких формах, як поширення купонів, флаєрів, різних видів знижок на послуги, пропозиція подарунків та проведення різноманітних конкурсів з врученням призів. Все це дозволяє підвищити цінність послуг, дає підприємству певну конкурентну перевагу, підтримує обсяг збуту в періоди спаду, сприяє прискоренню процесу впровадження і прийняття споживачами нових видів послуг, загалом, і в цілому спонукає гостей до більш швидких дій, ніж можна було б очікувати при відсутності будь-яких стимулів.

Проведення тематичних вечора підпорядковується певній темі, відповідно до якої оформляють зал, розробляють меню, сервірують столи та складають музичну програму[54].

Ресторан має заздалегідь рекламувати заходи, присвячені знаменним датам або професійним святкам, давати рекламні оголошення в газетах, по радіо, телебаченню про порядок проведення заходів, придбання квитків, вартість святкової вечері [55].

Такий спосіб заохочення гостей несе в собі вигоду для ресторану «Сьогодні Можна», через залучення нових споживачів, та сильнішою конкурентоспроможністю.

Таким чином, запропонована програма заходів щодо удосконалення продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу «Сьогодні Можна»,

стане дієвим інструментом у подальшій роботі ресторану, залученню нових споживачів.

3.2. Обґрунтування запропонованих методів удосконалення продуктової політики підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна»

Для ресторанного бізнесу притаманна висока ступінь взаємодії зі споживачем. Крім того, послуги надаються в присутності гостя, який миттєво може відкоригувати їх у відповідності зі своїми потребами. Це висуває особливі вимоги до формування продуктової політики та системи операційного менеджменту ресторану. Операційна система ресторану повинна вирішувати комплекс різноманітних функціональних завдань, до яких можуть входити: управління підготовкою виробництва, техніко-економічне постачання, оперативне керування виробництвом, керування кадрами, керування фінансами та ін. [55, с.68].

Для ресторану «Сьогодні Можна» пропонується низка заходів з підвищення ефективності роботи підприємства. Одним і них є маловитратний, проте дуже дієвий метод мотивації персоналу, що зображено на *табл. 3.2*.

Згідно табл. 3.2, можна зробити висновки, що підвищення кваліфікації персоналу, його мотивація та заохочення до праці, будуть позитивно впливати на роботу підприємства та обслуговування споживачів, витрачаючи на це невеликі суми.

Таблиця 3.2

Форми мотивації їх значення та вартість для ресторану «Сьогодні Можна»

Форма мотивації	Значення	К-ть, од./рік	Супровід пропозиції	Сер. вартість, грн/рік
«Кращий співробітник місяця»	Задоволення моральних потреб персоналу, підвищення довіри,	1/міс.	Вивіска з портретом у торговельній залі	-

	мотивація на кращу працю, старанність, ініціативність.		на почесному місці.	
«Кращий співробітник року»	Задоволення моральних потреб персоналу, підвищення довіри, мотивація на кращу працю, старанність, ініціативність.	1	Видача подарункових сертифікатів за кращого працівника року.	500
Проведення тренінгів	Підвищення кваліфікації персоналу, здобуття нових професійних навичок	3	Надання професійних знань, видача тренінгових матеріалів, кар'єрний ріст	2 250
Проведення майстер-класів	Зацікавленість у професійній діяльності, підвищення кваліфікації, посилення бренду підприємства.	2	Здобуття практичних навичок, видача сертифікатів учасників майстер-класу	3 000
Всього				5 750

В свою чергу, ефективність впровадження запропонованих заходів для підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» обумовлюється мінімальними витратами, збільшенням доходів та приваблення нових споживачів.

На *табл. 3.3.* зображено підрахунок витрат, прогнозований дохід від вживання заходів та прогнозований прибуток на всі види запропонованих заходів задля ефективної діяльності ресторану «Сьогодні Можна».

Таблиця 3.3

**Розрахунок ефективності запропонованих заходів для ресторану
«Сьогодні Можна»**

Найменування	К-ть	Фактичні витрати	Витрати за рік	Прогнозований дохід від вживання заходів/рік		Прогнозований прибуток від пропон. заходів
				%	тис.грн	

«Кращий співробітник місяця»	1	-	-	2	299,2	299,2
«Кращий співробітник року»	1	500	500	18	2692,8	2192,8
Проведення тренінгів	3	750	2250	10	1496	-754
Проведення майстер-класів	2	1500	3000	10	1496	-1504
Ведення сторінки в «Instagram»	1	-	-	25	3740	3740
Ведення сторінки у «Facebook»	1	-	-	25	3740	3740
Реклама в «Instagram»	2	2 700	8100	35	5236	-2864
Проведення тематичних заходів	6	800	4 800	19	2842,4	-1957,6
Стимулювання збуту через соц.мережі	8	-	-	25	3740	3740
Всього		6250	18 650	169	25432	6782

Згідно *табл. 3.3*, можна зробити висновки, що в комплексі запропонованих заходів щодо поліпшення ефективності роботи ресторану, доходи переважають над витратами, а отже, притримуючись програми запропонованих заходів, ресторан «Сьогодні Можна», матиме прогнозований дохід в 25 432 тис.грн, а прогнозований прибуток 6 782 тис.грн/рік.

Детально прогнозовану динаміку доходів та витрат підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» за останній та наступний звітні роки, зображено на *табл. 3.4*. та на діаграмі *рис. 3.1*.

Таблиця 3.4

Прогнозована динаміка доходів та витрат підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна», тис.грн

Найменування показника	2018 р.	2020 р.	Абсолютне відхилення	Темпи приросту, %
			2018/2020	2018/2020

Виручка від реалізації продукції власного виробництва та закупних товарів	14 960	21 742	6 782	45,3
Собівартість продажів	6 087	9 587	3 500	57,5
Валовий прибуток (збиток)	8 873	12 155	3 282	37,0
Комерційні витрати	8 168	10 918	2 750	33,7
Прибуток (збиток) від продажів	705	1 237	532	75,5
Інші доходи	108	2456	2 348	2174,1
Інші витрати	343	835	492	143,4
Чистий прибуток	385	2 858	2 473	642,3
Рентабельність, %	4,3	31,7	27	631,5

Детально прогнозовану динаміку доходів та витрат підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» за останній та наступний звітні роки, зображено на *табл. 3.4.* та на діаграмі *рис. 3.1.*

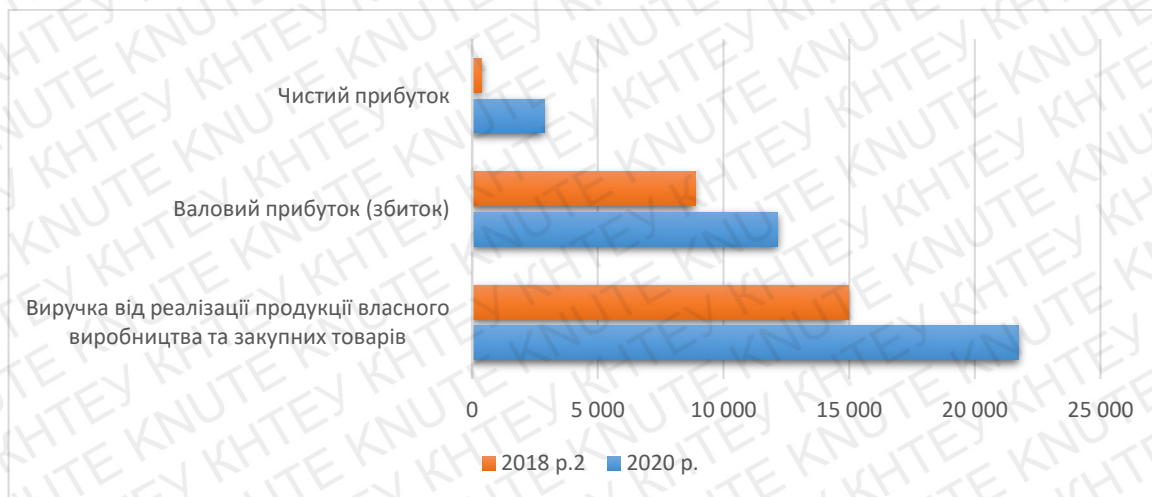


Рис. 3.1 Динаміка прогнозованого прибутку за рахунок впровадження пропонованих заходів ресторану «Сьогодні Можна»

Згідно даних прогнозованої динаміки доходів та витрат підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна», можна зробити висновки, що запропоновані заходи є ефективними, за рахунок яких доходи підприємства збільшуватимуться.

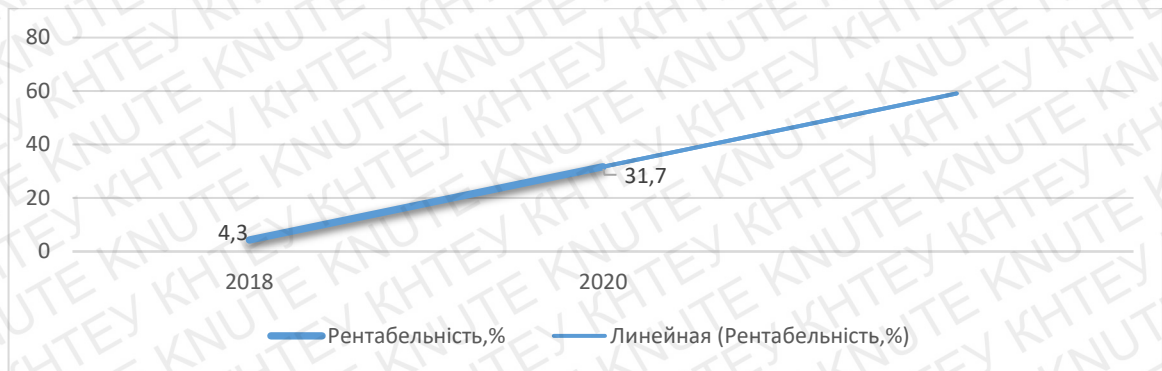


Рис. 3.2. Прогнозована рентабельність діяльності ресторану «Сьогодні Можна» за рахунок впровадження пропонованих заходів

На *рис. 3.2.* можна побачити, що рентабельність господарсько-економічної діяльності підприємства «Сьогодні Можна» матиме позитивну динаміку по збільшенню показників.

Таким чином, можна зробити висновки, що підприємство ресторанного господарства «Сьогодні Можна» потребує змін. Запропоновані в роботі заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства позитивно вплинуть на його роботу, приваблять нових споживачів, спонукатимуть персонал до більш якісної та ефективної праці, а також збільшать показники фінансово-господарської діяльності підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна».

Визначено оцінка економічної доцільності впровадження та ефективності запропонованих заходів. Соціальна ефективність запропонованих заходів щодо вдосконалення маркетингової політики ресторану в першу чергу проявляється у вигляді можливості досягнення позитивних, а також уникнення негативних з соціальної точки зору змін у діяльності підприємства. Досліджено вплив стимулювання збуту на роботу підприємств ресторанного господарства.

Запропоновано план заходів, який впливатиме на результати економічно-господарської діяльності підприємства «Сьогодні Можна». Досліджено та вплив пропонованих заходів на підприємство, а також розраховано економічну доцільність та ефективність цих заходів.

Виявлено, що підвищення кваліфікації персоналу, його мотивація та заохочення до праці, будуть позитивно впливати на роботу підприємства та обслуговування споживачів, витрачаючи на це невеликі суми.

В свою чергу, ефективність впровадження запропонованих заходів для підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» обумовлюється мінімальними витратами, збільшенням доходів та приваблення нових споживачів. Економічно доведено та обґрунтовано доцільність впровадження даних заходів для підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна».

ВИСНОВКИ

У науковій роботі ми визначили, що продуктова політика в ресторанному бізнесі передбачає стратегічні і тактичні дії, що спираються на заздалегідь обумовлені принципи ринкової поведінки, формування асортименту товарів, управління ними, обслуговування тощо, з урахуванням специфіки сектору економіки та галузі. Кожне підприємство має здійснювати аналіз факторів, що впливають на формування товарної політики і максимально точно реалізовувати її в умовах жорсткої конкуренції, орієнтуючись на попит та очікування споживачів. Зокрема, визначено, що сучасні визначення політики як інструмента господарської діяльності підприємства відображають різноплановість цього поняття, запропоновані ж

дефініції передбачають розгляд сутності політики як такої у площині прийняття певних управлінських рішень.

Ми визначили основні цілі маркетингової продуктової політики підприємства, основні напрямки та принципи розробки товарної політики безпосередньо залежать від чітко визначеної генеральної стратегії підприємства.

Наукова праця містить дослідження та розкриття теоретичних та практичних засад продуктової політики підприємств ресторанного господарства. Розглянуто специфіку формування продуктової політики. Дослідили, що рішення в області товарної політики є одним з провідних у рамках загальної маркетингової стратегії підприємства.

У даній роботі ми визначили, що ресторанне господарство виконує три взаємопов'язані функції: виробництво готової продукції, її реалізацію та організацію споживання.

У ході роботи ми також визначили класифікації методів формування асортименту на підприємствах ресторанного господарства, переваги та недоліки методів аналізу товарної політики підприємства. Розкрили поняття та аналіз ABC-, та XYZ-методів, які доцільно використовувати на підприємствах ресторанного господарства.

У науковій праці ми визначили, що особливість сучасних умов діяльності підприємств ресторанного бізнесу полягає в комплементарності їх стратегічних цілей, яка передбачає, з одного боку, орієнтацію на тенденції функціонування ринків, з іншого, – необхідність адаптації до реалій внутрішнього ринку. З огляду на це непересічного значення набуває формування ефективної продуктової політики підприємств ресторанного бізнесу як інструменту забезпечення їх економічної стійкості.

Проаналізували, що в умовах ринкової економіки підприємствам ресторанного бізнесу необхідно адаптувати продуктову політику й товарний асортимент так, щоб вони відповідали потребам споживачів та водночас сприяли збільшенню прибутковості підприємства. Необхідно, щоб кожне

підприємство ресторанного бізнесу орієнтувалося на стійкий соціально-економічний розвиток і на повне використання якісних чинників економічного зростання, які б забезпечували виробництво високоякісної продукції і надання послуг для задоволення потреб ринку та отримання максимально можливого позитивного фінансового результату.

У науковій роботі для практичних дослідження та впровадження заходів для підвищення ефективності ми взяли підприємство ресторанного господарства «Сьогодні Можна». На основі якого було висвітлено концепцію закладу, описано інтер'єр та основні характеристики даного ресторану-бару.

У роботі ми дослідили організаційно-ієрархічну структуру ресторану «Сьогодні Можна» - структура з вертикальною формою управління, тобто яка являється лінійною. Побудували матрицю відмінностей за видами робіт. Даний вид аналізу, дозволяє розподілити роботи за масштабом та складністю робіт. Визначили, що в ресторані «Сьогодні Можна», основну роботу з великою складністю та великим масштабом роботи виконують головний бухгалтер, адміністратор та шеф-кухар. Директор має не досить великий обсяг роботи, проте часом з великою складністю завдань. Низькою складністю роботи з невеликим масштабом роботи зайняті посади прибиральників, проте з великим обсягом роботи - кухар II розряду та офіціант. Розрахували загальний мотивуючий потенційний бал ресторану «Сьогодні Можна». Представили діаграму середньої завантаженості ресторану «Сьогодні Можна» протягом робочого дня.

У науковій праці ми також проаналізували динаміку продукції власного виробництва та закупних товарів у складі товарообороту підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна», яка є змінною, проте результати якої не є задовільними. Динаміка доходів та витрат, прибутку та рентабельності підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» за останні три звітних роки.

Проаналізували Канали збуту продукції та послуг закладу ресторанного господарства «Сьогодні можна», також асортиментний рівень страв у меню

ресторану. Після чого вираховували Коефіцієнт споживання страв по групам в ресторані «Сьогодні Можна», на основі якого склали діаграму.

Представили перелік складських приміщень ресторану «Сьогодні Можна», Забезпеченість та ефективність використання товарних запасів ресторану «Сьогодні можна» за 2016-2018 рр. Провели методику SWOT-аналізу ресторану «Сьогодні Можна», яка ґрунтується на підході, який дає змогу вивчати зовнішнє і внутрішнє середовище підприємства разом.

У науковій праці на основі проведених досліджень та аналізу у 1 та 2 розділах представили програму заходів щодо удосконалення продуктової політики підприємства ресторанного бізнесу «Сьогодні Можна» проаналізували та обґрунтували свої пропозиції.

Згідно даних наукової праці та прогнозованої динаміка доходів та витрат підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна», зробили висновки, що запропоновані заходи є ефективними, за рахунок яких доходи підприємства збільшуватимуться. Отже, для успішного та ефективного функціонування підприємства ресторанного господарства «Сьогодні Можна» слід дотримуватися програмі запропонованих нами заходів та постійно розвиватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мішустіна Т.С.: Дослідження товарної політики підприємств ресторанного бізнесу як основа її оптимізації- ел.ж. Ефективна економіка № 5, 2014 - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3082>
2. Ткаченко Н. Проблеми формування маркетингової товарної політики підприємства // Маркетинг і реклама. – 2006. – №1. – с.16-19.

3. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: навч.-метод. посіб. / В.Я. Кардаш, М.Н. Антонченко – Вид. 3-тє, доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2006 – 248 с.
4. Product Policy: 6 Essential Components of a Sound Product Policy | Economics
<http://www.yourarticlelibrary.com/policies/product-policy-6-essential-components-of-a-sound-product-policy-economics/29034> – Режим доступу:
5. Кінг У. Стратегічне планування та господарська політика / У. Кінг, Д. Кліланд. : Прогрес, 1982. – 397 с.
6. Мескон М.Х. Основи менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. – Пер. с англ. – К: Справа, 1992. – 702 с.
7. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність / В.В. Пастухова // Монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
8. Кравців С.М.: Формування маркетингової продуктової політики- Наук.зб. ЛНУВГМБТ ім. Гжицького – Том (59)16 №2 (59) Част.5, 2014р.
9. John A. Quelch: Product Policy - [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://store.hbr.org/product/product-policy/585022>
10. Шмален Г. Основи і проблеми економіки підприємства. - М: Фінанси і Статистика, 2005 р.
11. Бевзенко В.Ф. Маркетингові дослідження : навч. посібн. / В.Ф. Бевзенко, Р.М. Лазебник, І.Х. Баширов. – Донецьк : 2008. – 335 с.
12. Sisodia R.S. Marketing information and decision support systems for servoces / R.S. Sisodia // The Journal of Services Marketing. – Winter 1992. – Vol. 6. – No. 1. – P. 51–64.
13. Маркетинг :[підручник] / В. Руделіус, О. Азарян та ін. ; ред.-упор. О.І. Сидоренко. – 4-те вид. – К. : НМЦ “Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні”, 2011. – 648 с.

14. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств : [навч. посіб.] / Балабанова Л.В. – К. : ВД “Професіонал”, 2016. – 336 с.
15. Іщенко О.А. Маркетинговий механізм управління розвитком підприємств сфери послуг: Автореф. дис... докт. екон. наук: 08.06.01 / Донец. держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Донецьк, 2006. – 33 с.
16. Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика : [навч. посіб.] / Ткаченко Н.Б. – К. : КДТЕУ, 2000. – 149 с.
17. Krichavsky, Ye.In. (2008), Marketynhova tovarna polityka [Marketing commodity policy], Type-in NU “Lvivska Poltavka”, Lviv [in Ukrainian]
18. Комплекс маркетингу в сфері послуг - [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://stud.com.ua/48513/marketing/kompleks_marketingu_sferi_poslug
19. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія / А. О. Длігач. – К.: Алерта, 2012. – 272 с.
20. Павленко А.Ф. [Електронний ресурс] / А.Ф. Павленко, А.В. Войчак – К.: КНЕУ, 2003. – 246 с.
21. Хамініч С. Ю. Маркетинг освіти в умовах глобалізації / С. Ю. Хамініч, І. П. Суїма // Вісник Дніпропетровського університету . Сер. : Світове господарство і міжнародні економічні відносини. - 2014. - Т. 22, Вип. 6. - С. 104-111.
22. Klavdieva, E. V. (2006), Marketynhova tovarna polityka v systemi menedzhmentu pidpriemstv [Marketing a commodity in the system management], VD “Profesional”, Kyiv [in Ukrainian].
23. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика. Підручник. – Суми: Університетська книга, 2007.- 281 с.
24. Конспект лекцій зі стратегічного маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/1840111951906/marketing/analiz_spozhyvchoyi_tsinnosti_tovaru

25. Гречуха А.О. Складові сучасної маркетингової політики розподілу продукції підприємства / А.О. Гречуха // Економіка і суспільство. — 2016. — № 4. — С. 132—137.
26. Мішустіна Т.С. Дослідження товарної політики підприємства харчової промисловості як основа її оптимізації [Електронний ресурс] / Т. О. Чехранова, Т.С. Мішустіна // Ефективна економіка. — 2014. — № 6. — Режим доступу : <http://www.ekonomy.nauka.com.ua>.
27. Маркетинговий аудит: ABC-XYZ аналіз - [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1967060363074/marketing/abc-xy_analiz
28. Маркетинг: Поєднання результатів ABC і XYZ-аналізу- [Електронний ресурс]– Режим доступу: https://stud.com.ua/63019/marketing/poyednannya_rezultativ_analizu
29. Ткаченко О.П. Системи менеджменту в ресторанному господарстві// О. П. Ткаченко./ – Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2016. – 13 с.
30. Ткачова С.С. Ткаченко О.П. Менеджмент підприємств ресторанного господарства: Навч. посібник / Харк. держ. університет харчування та торгівлі. – Харків, 2009. – 145 с.
31. Холодний Г.О. Маркетингова товарна політика: [навч. посіб.] / Холодний Г.О. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2006. – 324 с.
32. Крикавський Є.В. Маркетингова товарна політика: [навч. посіб.]/ Крикавський Є.В. – Львів : Вид-во НУ “Львівська політехніка”, 2008. – 276 с.
33. Woychak, A. V., (1998), Marketingovij management [Marketing management], KNEU, Kyiv [in Ukrainian]
34. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: [навч. посіб.] /Балабанова Л.В. – К.: ВД “Професіонал”, 2006. – 336 с.
35. Bilovods'ka, O.A. (2017), "Marketing Distribution and Marketing Policy: An Essence, Role and Measurement", Marketynh i menedzhment innovatsij, vol. 2, pp. 85—97.

36. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: [навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисципліни] / Кардаш В.Я. – К.: КНЕУ, 2015. – 124 с.
37. Виробнича діяльність та планування товарообігу в закладах ресторану - [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1638120460458/turizm/virobnicha_diyalnist_planuvannya_tovaroobigu_zakladah_restoranu
38. Веб-сайт ресторану «Сьогодні Можна» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://resto-bar-wyoming.business.site/>
39. Жданов В.В. Менеджмент в ресторанному бізнесі: дис. канд. екон. наук: 08.00.05 / В.В. Жданов. - К., 2014. - 169 с. – с. 23
40. Фокіна О.В. Оцінка та регулювання маркетингової діяльності підприємств на ринку послуг: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.05 / О.В. Фокіна. - СПб., 2009. - 20 с.
41. Управління організаційним розвитком: теоретичні та концептуальні основи: монографія / під ред. С.К. Харічкова – Одеса: Бондаренко М.О., 2016. – 196 с.
42. Особливості товарно-матеріальних запасів у ресторанному господарстві [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://pidruchniki.com/1211070860463/turizm/planuvannya_tovaroobigu_zakladah_restorannogo_gospodarstva
43. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2003. - 348 с.
44. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник/За ред. Л.В.Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2005.–301 с.–(Вища освіта XXI ст.).
45. Крикавський Є. Маркетингова товарна політика / Є. Крикавський, І. Дейнега, О. Дейнега, Р. Патора. 3-тє вид., доп. і перероб. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. 360 с.
46. Особливості товарно-матеріальних запасів у ресторанному господарстві [Електронний ресурс] – Режим доступу:

https://pidruchniki.com/1211070860463/turizm/planuvannya_tovaroobigu_zakladah_restorannogo_gospodarstva

47. Нечаюк Л.І., Телеш Н.О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Навчальний посібник. - К.: Центр навчальної літератури, 2017. - 348 с.
48. К. І. Ладиченко: Роль управління якістю у формуванні позитивного іміджу [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.investplan.com.ua>
49. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій: Навчальний посібник/За ред. Л.В.Балабанової. – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2015.–301 с.–(Вища освіта XXI ст.).
50. Oklander, T.O. (2012), "Methods of research of marketing risks of industrial enterprises", Naukovi pratsi Donets'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Seriia: ekonomichna, [Online], vol. 41, pp. 44—48, available at: <http://ea.donntu.org:8080/jspui/handle/123456789/27891> (Accessed 25 Feb 2018).
51. Шаповалова І.В., Дзюнич А.Ю. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції "Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами" (м. Луцьк, 8.12.2016 р.) - Луцьк: Луцький НТУ, 2016. - Ч.4. - 350 с. - С.245-248.
52. Peleshchyshyn A. Analysis and classification of historical oriented Internet sources /A. Peleschyshyn, T. Bilushchak// Proceedings 5th International Academic Conference of Young Scientists "Humanities and Social Sciences 2015" (HSS2015). - Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House, 2015
53. Dorohan', S.M. and Komiako, O.O. (2012), "Improvement of enterprise distribution system", Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia, [Online], available at: <http://probleconomy.kpi.ua/pdf/201243.pdf> (Accessed 25 Feb 2018).
54. Архіпов В.В. :Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства - Архіпов В.В. - 8.9. Особливості обслуговування тематичних заходів та весіль – 2-ге вид., випр. і доп. – К.: Знання, 2016.

55. Маркетингова товарна політика: Підручник. Затверджено МОН / За ред.
Н.О. Криковцевої. — К., 2017. — 183 с., тв. пал., (ст. 20 пр.).