

**Київський національний торговельно-економічний
університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ
ПОСЛУГ КАФЕ «ESPRESSAMENTE ILLY», М. КИЇВ**

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

Чумакової
Меланії Дмитрівни

*підпис
студента*

Науковий керівник
к.е.н., доц.

Охріменко Алла
Григорівна

*підпис
керівника*

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

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанный менеджмент»

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“ ___ ” _____ 2018 р.

Завдання

на випускн у кваліфікаційну роботу студенту
Чумаковій Меланій Дмитрівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи «Управління продуктовим портфелем кафе «Espressamente Іллу», м. Київ». Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854

2. Строк здачі студентом закінченої роботи до 16.11. 2019

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних, методичних та прикладних основ управління продуктовим портфелем підприємства ресторанного господарства.

Об’єкт дослідження – процес управління продуктовим портфелем кафе.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні засади управління продуктовим портфелем підприємства ресторанного господарства.

4. Перелік графічного матеріалу, *рис.:* *Інтерпритація матриці BCG продуктового портфелю кафе «Espressamente», Обґрунтування поліпшеного продуктового портфелю кафе «Espressamente Іллу», Інтерпритація життєвих циклів груп продуктового портфелю кафе «Espressamente Іллу»; Табл.:* *Структура продуктового асортименту кафе «Espressamente Іллу», Напрями розширення продуктового портфелю кафе «Espressamente Іллу», План основних фінансових результатів кафе «Espressamente Іллу»*

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

Вступ

Розділ 1. Теоретичні засади управління продуктовим портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Сутність та зміст продуктового портфеля

1.2. Елементи управління продуктовим портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу

Розділ 2. Діагностика управління продуктовим портфелем послуг кафе «Espressamente Ілу», м. Київ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності кафе «Espressamente Ілу»

2.2. Дослідження продуктового портфелю кафе «Espressamente Ілу»

2.3. Аналіз ефективності реалізації продуктового портфелю кафе «Espressamente Ілу»

Розділ 3. Напрями удосконалення управління продуктовим портфелем послуг кафе «Espressamente Ілу», м. Київ

3.1. Підходи до удосконалення продуктового портфелю послуг кафе «Espressamente Ілу»

3.3. Обґрунтування поліпшеного продуктового портфеля кафе «Espressamente Ілу»

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	20.12. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019 р.	03. 09. 2019 р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019 р.	11.11.2019 р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019 р. 22.11.2019 р.	22.11.2019 р.
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Охріменко А.Г.
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент

Чумакова М. Д.
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук наукового керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Чумакова Меланія Дмитрівна підготувала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Управління продуктовим портфелем кафе «Espressamente Illy», м. Київ».

Структура і зміст випускної кваліфікаційної роботи відповідає встановленому завданню, у ній обгрунтовано теоретичні засади формування і реалізації управління продуктовим портфелем кафе, проведено дослідження системи управління продуктовим портфелем кафе та на цій основі обгрунтовано напрями удосконалення управління продуктовим портфелем кафе «Espressamente Illy», м. Київ.

Робота виконана вчасно та відповідно до календарного плану виконання роботи. Результати виконання випускної кваліфікаційної роботи засвідчують набуті студентом фахові знання та компетентності.

Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи досягнуті.

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

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи

Охріменко А.Г.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Чумакової Меланії Дмитрівни

(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 управління продуктивним портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу	11
1.1.Сутність та зміст продуктивного портфеля	11
1.2.Елементи управління продуктивним портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу	16
Розділ 2. Діагностика управління продуктивним портфелем послуг кафе «Espressamente Ілу», м. Київ	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності кафе «Espressamente Ілу»	23
2.2. Дослідження продуктивного портфелю кафе «Espressamente Ілу»	31
2.3. Аналіз ефективності реалізації продуктивного портфелю кафе «Espressamente Ілу»	42
Розділ 3. Напрями удосконалення управління продуктивним портфелем послуг кафе «Espressamente Ілу», м. Київ	52
3.1. Підходи до удосконалення продуктивного портфелю послуг кафе «Espressamente Ілу»	52
3.3. Обґрунтування поліпшеного продуктивного портфеля кафе «Espressamente Ілу»	59
Висновки та пропозиції	63
Список використаних джерел	67
Додатки	71

ВСТУП

Актуальність теми. Багато в чому успішність підприємства залежить від проведеної продуктової політики - цілеспрямованої діяльності в області продуктового забезпечення, заснованого на довгостроковому плануванні і регулюванні. Актуальність даної теми обумовлена тим, що для будь-якого підприємства розробка продуктової політики - завдання стратегічне. Воно, перш за все, полягає в тому, щоб сформувати найбільш вигідний для компанії продуктивний портфель, який дозволить досягти поставлених цілей і забезпечити стійке функціонування підприємства в перспективі.

Продуктова політика повинна бути спрямована на задоволення попиту споживачів з урахуванням оптимізації номенклатури продуктового ряду і забезпечення рентабельності всієї діяльності. Продуктова політика впливає із загальної маркетингової стратегії підприємства і залежить, перш за все, від позиціонування на ринку, а також від розмірів торгових площ, від обсягів оборотних коштів, якими володіє підприємство, і т. д. У будь-якому випадку її ефективність визначається економічними показниками роботи підприємства і задоволеністю споживачів. Продуктова політика є передумовою створення продуктового портфеля, формування якого допомагає вирішити, який саме продукт варто виробляти підприємству з урахуванням якнайповнішого задоволення потреб споживачів та досягнення власних інтересів. Крім того, процеси формування продуктового портфеля також мають відбуватися правильно, тому необхідно знати інструменти для управління ними. Відповідно, до зазначеного, була сформована тема та мета даного дослідження.

Мета і завдання випускної кваліфікаційної роботи. Метою випускної кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з

управління продуктовим портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу. Процес дослідження передбачає вирішення наступних завдань:

- розглянути сутність та зміст продуктового портфеля;
- розкрити елементи управління продуктовим портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу;
- провести діагностику управління продуктовим портфелем послуг кафе «Espressamente Ілу», м. Київ;
- представити організаційно-економічну характеристику діяльності кафе «Espressamente Ілу»;
- провести дослідження продуктового портфелю кафе «Espressamente Ілу»;
- представити аналіз ефективності реалізації продуктового портфелю кафе «Espressamente Ілу»;
- запропонувати напрями удосконалення управління продуктовим портфелем послуг кафе «Espressamente Ілу», м. Київ;
- представити підходи до удосконалення продуктового портфелю послуг кафе «Espressamente Ілу»;
- обґрунтувати поліпшений продуктивний портфель кафе «Espressamente Ілу».

Об'єкт та предмет випускної кваліфікаційної роботи. Об'єктом дослідження є процес управління продуктовим портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу, а предметом - теоретичні, методологічні та практичні інструменти формування та реалізації системи управління продуктовим портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу.

Теоретичну базу дослідження становлять наукові праці та методичні розробки провідних вітчизняних учених у галузі ресторанного господарства, маркетингу, менеджменту, закони України, національні стандарти України про заклади ресторанного господарства а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, в яких визначаються управління продуктовим портфелем

суб'єкта ресторанного бізнесу та його роль у розвитку діяльності ресторанних підприємств.

Інформаційну базу дослідження складають публікації та статті в засобах масової інформації; автореферати з дисертацій; навчальні матеріали для семінару; матеріали з науково-практичних конференцій; каталоги та сайти ресторанних підприємств, джерела Інтернет.

Методи дослідження. Для дослідження були використані наступні методи: загальнонаукові методи, зокрема діалектичний метод пізнання й системний підхід використовуюся для вивчення явищ і процесів становлення розвитку і визначення сутності управління продуктовим портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу. Методи системної динаміки використані при обґрунтуванні концепції управління продуктовим портфелем в закладах ресторанного господарства. Методи статистико-економічного аналізу використані для дослідження фінансово економічної діяльності кафе; метод структурного опису та графічного моделювання для аналізу та дослідження системи управління продуктовим портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу.

Наукова новизна одержаних результатів. У випускній кваліфікаційній роботі:

удосконалено:

- теоретико-методологічний та практичний підхід до діагностики ефективності діяльності ресторанних підприємств на основі управління продуктовим портфелем;

одержало подальший розвиток:

- комплексне бачення системи управління продуктовим портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Використання результатів дослідження забезпечує підвищення ефективності функціонування управління продуктовим портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу, що поєднує як ресторанне підприємство, так і його партнерів (постачальників і посередників). Одержані практичні пропозиції й висновки

щодо аналізу системи управління продуктивним портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу полягають у можливості його широкого використання у всіх закладах ресторанного господарства України.

Публікації у наукових виданнях. Основні положення випускної кваліфікаційної опубліковані у статті «Управління продуктивним портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу» у Збірнику наукових праць студентів КНТЕУ (додаток А).

Структура випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 58 найменувань і додатків. Робота містить 21 таблицю, 13 рисунків. Обсяг основної частини роботи становить – 70 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та зміст продуктового портфеля

Загальноприйнятим є визначення, що продуктивний портфель - це сукупність усієї продукції підприємства, як товарів, так і послуг, що продаються бізнесом. Узагальнення результатів наукового пошуку з метою визначення рівня поширення дефініції «продуктивний портфель», дає нам можливість стверджувати, що дослідники не приділяють достатньої уваги питанню уточнення його змістового наповнення і методів управління ним. В літературних джерелах, продуктивний портфель розглядається переважно як «набір продуктів, що виробляється або продається компанією» [12, с. 154]. Спираючись на думку Силакова А. В., продуктивний портфель варто ідентифікувати як «сукупність всіх товарів (товарних груп, видів і різновидів товару), для випуску яких є можливості в рамках організаційно-економічних і технологічних умов даного виробництва» [32, с. 205].

Формуванню продуктового портфелю передують розроблення асортиментної концепції. З останньою ототожнюють побудову оптимальної асортиментної структури товарного пропонування [26]. За її основу беруть споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку), а також необхідність забезпечити підприємству найефективніше використання сировинних, технологічних, фінансових та інших ресурсів для виготовлення продукції з різними витратами. Мета асортиментної концепції полягає в тому, щоб спрямувати підприємство на випуск товару, який найбільше відповідає структурі, та різноманітності попиту конкретних покупців. Отже, асортиментна концепція – це своєрідна програма управління розвитком виробництва та реалізації товарів. Цільова частина цієї програми стосується

оптимізації структури асортименту, а програма – передбачає систему заходів для досягнення такої структури у заздалегідь визначений період.

Суть формування продуктового портфеля полягає в плануванні всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продуктів для майбутнього виробництва та реалізації на ринки, а також приведення властивостей цих продуктів у відповідність до вимог споживачів. Отже, це безперервний процес, який здійснюється протягом усього життєвого циклу продукту, починаючи з моменту зародження ідеї і до вилучення продукції з товарної програми [25].

Формування продуктового портфеля підприємства неможливе без визначення його принципової спрямованості, обсягів і супутніх послуг. У сучасному виробництві всі ці напрями тісно пов'язані і не диференціюються, що потребує досягнення компромісу між різними сферами виробничо-комерційної діяльності підприємства. У загальному вигляді система формування асортименту передбачає здійснення таких заходів [21, с. 48]:

- 1) визначення поточних і перспективних потреб споживачів, аналіз наявних способів використання продукції і особливостей споживчої поведінки на відповідних ринках;
- 2) оцінка товарів-аналогів, що виробляють конкуренти, за тими самими напрямками;
- 3) критична оцінка власних виробів та аналогічної продукції конкурентів з позиції покупця;
- 4) корегування асортименту у зв'язку зі змінами рівня конкурентоспроможності окремих товарів;
- 5) вивчення пропозицій щодо створення нових товарів та поліпшення властивостей уже вироблюваної продукції, а також нових способів та сфер використання товарів;

- б) розроблення специфікації нових або поліпшених продуктів відповідно до вимог покупців;
- 7) вивчення можливостей виробництва нової або модернізованої продукції з урахуванням можливих цін, собівартості, рентабельності;
- 8) розроблення спеціальних рекомендацій для виробничих підрозділів щодо якості, найменування, упаковки продукту згідно з результатами проведених випробувань виробу;
- 9) оцінювання всього асортименту та внесення змін до нього.

Крім збуту цей процес безпосередньо зачіпає сфери виробництва, фінансування, матеріально-технічного забезпечення, а також взаємовідносини з технологічними та конструкторськими підрозділами. Тому наслідки помилок, допущених у формуванні товарного асортименту не можуть бути в майбутньому нейтралізовані лише політикою збуту та зусиллями реклами.

Формування продуктового портфелю передбачає певні управлінські дії щодо роботи з окремим товаром, які означають процес обґрунтування включення нового товару в товарний портфель, виведення товару, а також модифікації наявних товарів і зміни структури портфеля.

Принципи формування продуктового портфеля, тобто правила, якими варто керуватись при його побудові, не є чітко визначеними і достатньо розробленими в економічній літературі. Окрім необхідності врахування технічних та технологічних можливостей виробництва; врахування ресурсної бази підприємства для забезпечення випуску визначених товарів у необхідній кількості (сировинне, фінансове, трудове забезпечення); задоволення споживача; адаптивність товарної пропозиції вимогам ринку, що змінюються, – про що зазначає Герасимчук З. В. [11, с. 95], доцільним є виокремлення наступних принципів:

- прийняття рішення на основі якісної інформації – достовірної, повної, адекватної, об'єктивної та актуальної;
- використання не тільки фактичних, а й прогнозних даних;
- процес формування товарного портфеля має бути практично безперервним і вчасно пристосовувати його до змін;
- відповідність стратегії підприємства та його цілям;
- реальне оцінювання зовнішніх (ринкових) і внутрішніх (ресурсних) можливостей;
- комплексний розгляд і аналіз товарного портфеля, що дозволяє оцінити його з різних позицій і точок зору (врахування стратегічних, маркетингових, фінансових, виробничих та інших аспектів);
- узгодженість складових товарного портфеля;
- побудова збалансованого товарного портфеля (наприклад, за життєвим циклом продукції тощо);
- виважений підхід до вибору критерію оптимальності, що має відповідати особливостям конкретного підприємства;
- обґрунтованість рішень за допомогою наукових методів формування товарного портфеля.

З точки зору практики, найбільш важливим є уточнення методів формування товарного портфеля. Зазначимо, що в науковій літературі одні і ті ж самі методи можуть називатись як методами формування товарного портфеля, так і методами оцінки, аналізу чи оптимізації товарного портфеля. При цьому, стосовно співставлення методів формування і аналізу товарного портфеля можна погодитись, адже формування базується на попередньому аналізі.

Вибір методів формування продуктової політики підприємства повинен спиратися на певну сукупність методологічних принципів, реалізація яких

дозволяє забезпечити формування оптимального товарного портфелю.

А. Касич серед таких принципів виділяє наступні [18, с. 290] (рис. 1.2.):

- принцип довгострокової стратегічної орієнтації;
- принцип синергізму;
- принцип стратегічної гнучкості.



Рис. 1.2. Принципи формування продуктового портфеля

Найпоширенішим на сьогоднішній день матричним методом аналізу продуктового портфелю є метод Бостонської консалтингової групи (BCG). Даний метод простий у використанні, заснований на доступній інформації та не потребує значних витрат, а одержувані результати досить зрозумілі для інтерпретації та прийняття рішень [6, с. 630]. Головним недоліком матриці BCG прийнято вважати нехтування багатьма важливими показниками, включаючи і прибутки підприємства. В основі матриці БКГ лежать два припущення :

1. Бізнес, що має істотну частку ринку, набуває в результаті дії ефекту досвіду конкурентну стратегічну перевагу в відношенні до витрат виробництва. Звідси випливає, що найбільший конкурент має найбільшу рентабельність при продажу за ринковими цінами і для нього фінансові потоки максимальні.
2. Присутність на зростаючому ринку означає підвищену потребу у фінансових коштах для розвитку, тобто оновлення та розширення виробництва, проведення інтенсивної реклами і т.д. Якщо темп зростання

ринку невеликий, наприклад зрілий ринок, то товар не потребує значного фінансування.

1.2.Елементи управління продуктовим портфелем суб'єкта ресторанного бізнесу

Управління та аналіз продуктового портфеля - це практика управління бізнесом, яка допомагає менеджерам оцінити поточний рівень їхньої успішності. Крім того, це допомагає менеджерам визначити майбутні можливості для поліпшення розподілу ресурсів, більшої рентабельності інвестицій, можливостей для зростання та прибутку, а також потенційних ризиків (таких як продукти, які негативно впливають на підсумки) для досягнення найкращих результатів [8, с. 262]. Основна передумова управління продуктовим портфелем полягає в тому, що кожен продукт вимагає різної фінансової частки та стратегії, залежної від ринкової траєкторії. Відповідно до ефективної стратегії управління продуктовим портфелем, до товару з невеликим обсягом на зменшуваному ринку трактується інакше, ніж продукт, який користується збільшенням продажів у зростаючому секторі.

При розгляді стратегії управління портфелем - незалежно від галузі - залишається одне неминуче спостереження: більшість компаній, що працюють краще за інших, використовують ефективну стратегію управління продуктовим портфелем в управлінні та розробці нових продуктів.

Однак управління продуктовим портфелем також є недостатньо розповсюдженим інструментом. Виходячи з досвіду ведення бізнесу вітчизняними підприємствами, лише незначна їх частина застосовує даний інструмент менеджменту.

Управління продуктовим портфелем приносить багато переваг компаніям, які роблять це частиною своєї стратегії. Управління продуктовим портфелем забезпечує централізований (а не індивідуальний) перегляд цілого

набору продуктів на тлі сформованого ринку цих товарів. На відміну від індивідуального управління продуктами, портфельний підхід виключає конкуруючі ініціативи та програми для розробки товару. Рішення про розподіл ресурсів для зміцнення продукції на зростаючих ринках збалансовані проти рішень щодо пропозицій, які потребують вдосконалення або можуть бути усунені. Практикуючі розглядають продукцію через подвійну призму того, як вони працюють на реальних умовах ринку. Ефективні ініціативи управління продуктовим портфелем допоможуть:

- поліпшити конкурентне позиціонування;
- максимізувати інвестиції в продукт;
- визначити сильні та слабкі продукти для уточнення розподілу ресурсів;
- слідкувати за тим, щоб інвестиції в продукт відповідали цілям бізнесу;
- визначити пріоритетність продукту;
- поліпшити спілкування та співпрацю [15].

Щоб скористатися перевагами управління продуктовим портфелем, важливо зосередитись на окремих продуктових ініціативах, які порівню розподіляють дефіцитні ресурси, на цілісне управління «зверху вниз», яке фінансує потенціал зростання, але усуває недооцінку пропозицій. Аналізуючи продукцію як для ділового середовища, так і загального місця товару на ринку, компанії можуть відповідно розподілити ресурси для покращення перспективних продуктів та сприяння розвитку нових продуктів [18]. Такий підхід зменшує ресурси для відстаючих продуктів та інвестицій, щоб активізувати продукти, які мають потенціал прориву. Проблема полягає у виборі продуктів, які власне й формують даний продуктовий портфель.

Хоча впровадження нового процесу може бути складним, існують численні методики для полегшення переходу до структурованої стратегії управління продуктовим портфелем. Практикуючі методи скорингу

використовують чисельні шкали (на основі питань, що стосуються галузі) для визначення ефективності товару на даному ринку. За словами доктора Роберта Г. Купера, доктора Скотта Дж. Едгетта та доктора ЕлькоДж. Клайншмідта, понад 35 відсотків компаній сьогодні використовують скоринг як основний метод управління продуктовим портфелем та стратегію. Для тих компаній, які вважають фінансовий прибуток своїм головним пріоритетом, оцінка є одним з найефективніших інструментів.

Для формування товарного портфеля існує досить значна кількість методів [5; 7; 12; 22], що можна об'єднати в три основні групи: методи споживчих переваг, методи економічного та портфельного аналізу (табл.1.1). Для досягнення високих результатів, компанія можуть сполучати методи оптимізації товарного портфеля компанії, здійснюючи при цьому критичний порівняльний аналіз.

Таблиця 1.1

Методи формування товарного портфеля підприємства

Група	Підгрупа	Методи
Методи виявлення споживчих переваг	Маркетингові	Методи спостереження залежно від стадії і форми вияву споживчих переваг; модель Розенберга; методи зіставлення необхідного і реального профіля; модель з ідеальною точкою; матриця спільних покупок; метод побудови простору сприйняття продукту споживачами.
Методи економічного аналізу	Економіко-математичні методи	Лінійна економіко-математична модель; методи динамічного програмування; методи теорії нечітких множин; метод статистичних кореляцій; методики імітаційного моделювання; метод теорії ігор.
	Класифікаційні методи	ABC-аналіз; XYZ-аналіз; сполучений ABC-XYZ-аналіз; метод Дібба-Симкіна; матриця Маркон.
	Інші методи економічного аналізу	Ранжування товарних груп; аналіз рентабельності продукції; операційного аналізу; методу експертних оцінок.
Методи портфельного аналізу	Методи життєвого циклу	Метод аналізу за допомогою життєвого циклу товарів.
	Матричні методи	Матриця BCG; матриця McKinsey; модель ADL; матриця «темпи росту підприємства – темпи росту ніші»; матриця розробки товару; матриця конкуренції за М. Портером; «товар-ринки» за Ансофом.

В ринкових умовах створення і виробництво нових товарів, надання нових послуг є вирішальною умовою для виживання підприємства. Тому вивчення запитів споживачів є основою для планування обсягу продажів. В результаті вивчення потреб замовників формується товарний портфель підприємства.

Мета планування продажів і товарний портфель полягає в тому, щоб своєчасно забезпечити пропозицію покупцям такої номенклатури товарів і послуг, яка б відповідала в цілому профілю виробничої діяльності підприємства і найбільш повно задовольняла потреби покупців. Планування продажів полягає у визначенні характеру нових товарів і їх параметричних рядів, співвідношенні обсягів випуску старих і нових виробів, рівня цін та конкурентоспроможності продукції, обсягу гарантій, якості сервісу, необхідність створення принципово нових виробів або проходження за фірмою-лідером продажів.

Планування продажів - це безперервний процес, що починається в момент зародження ідеї нового товару, що триває протягом усього життєвого циклу виробу і закінчується вилученням його з виробничої програми. З визначення обсягу продажів починається процес тактичного планування. Практично вся система внутрішньфірмового планування базується на цих показниках. На основі плану продажів здійснюється планування виробничої програми підприємства, своєчасна підготовка сировини, матеріалів, комплектуючих виробів, інструменту, обладнання для виготовлення кінцевої продукції та створення необхідних виробничих запасів. В умовах ринкових відносин портфель замовлень підприємства формується службою маркетингу самостійно. Як правило, портфель замовлень складається з трьох розділів: поточних замовлень, середньострокових замовлень, перспективних замовлень.

Поточні замовлення повинні бути підкріплені договорами, укладеними підприємством зі споживачами продукції. Продукція, на яку не укладено договір, може бути виготовлена лише при наявності твердої впевненості в її

збуті. На середньострокові і перспективні замовлення також бажано укласти договори купівлі-продажу. Однак не завжди можна знайти клієнта, що гарантує покупку продукції на кілька років вперед. Особливо якщо мова про нову продукцію, невідому широкому колу покупців. Проте, якщо підприємство не буде освоювати нову продукцію, пов'язану з ризиком збуту, воно не зможе зберегти і розширити свої позиції на ринку [12].

При формуванні портфеля замовлень повинні враховуватися галузеві особливості та життєвий цикл продукції. Наприклад, для кафе портфель замовлень складається тільки з поточних замовлень, тому що спланувати асортимент на період більше року не представляється можливим. Змінюються вподобання клієнтів, з'являються нові страви, змінюються вподобання стосовно кухні (італійська, французька тощо).

Найважливішим фактором, що визначає, рівень і рентабельність продажів, є відповідність асортименту і номенклатури продукції запитам споживачів. Під номенклатурою розуміється укрупнений перелік продукції, що випускається підприємством. Асортимент служить для деталізації продукції на види, типи, сорти, фасони. Планування асортименту, як правило, здійснюють виходячи з концепції ринкового циклу виробу, що діляться на стадію впровадження на ринок, стадію зростання, стадію зрілості, стадію насичення і стадію спаду. Основна мета планування асортименту полягає в наступному. По-перше, ефективна асортиментна стратегія повинна бути спрямована на елімінування обсягу продажів і прибутку від стадій життєвого циклу виробів. По-друге, поява на ринку різних моделей параметричного ряду виробів повинна плануватися в такій послідовності, щоб величина обсягу продажів і прибутку залишалася відносно постійною.

Планування асортименту рекомендується здійснювати на основі наступного підходу. Доцільно весь асортимент продукції, що планується до виробництва, розбити на наступні асортиментні групи: основну, що включає товари, що знаходяться в стадії росту і приносять основну частку прибутку; підтримуючу, що складається з товарів, що стабілізують доходи від продажів

і знаходяться в стадії зрілості; стратегічну, що включає товари, покликані забезпечити майбутні доходи підприємства; тактичну, що охоплює товари, покликані стимулювати продаж основних товарних груп і знаходяться в стадії росту і зрілості.

Планування асортименту на основі концепції життєвого циклу продукту створює хорошу базу для обґрунтування планових рішень. Однак при цьому слід враховувати ряд обставин, які надають процесу планування ряд специфічних особливостей [26].

Оптимально підібраний продуктовий портфель кафе прямо впливає на збутову діяльність, що дозволяє управляти часткою маржинального доходу і, отже, часткою чистого прибутку у виручці кафе. При незбалансованій структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних ресторанных ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості кафе.

Для проведення повноцінного аналізу продуктового портфеля можна поєднати кілька відомих і універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації в кафе. Результати аналізу продуктового портфеля, отримані за різними методами, порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо змін асортименту.

1 етап: ABC аналіз.

Ідея методу ABC аналізу будується на підставі принципу Парето: "за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин", зараз більш відомого як "правило - 20 на 80". Даний метод аналізу отримав великий розвиток, завдяки своїй універсальності і ефективності.

2 етап: аналіз за адаптованою матрицею BCG.

Матриця бостонської консалтингової групи є класичним універсальним інструментом для аналізу асортиментного портфеля організації. Часто буває неможливо побудувати класичну матрицю BCG, через відсутність необхідних даних і виникнення складнощів у визначенні частки ринку

конкурентів і т.д. Адаптована матриця будується на підставі внутрішньої інформації компанії і дозволяє зробити повноцінний аналіз і висновки.

3 ЕТАП: аналіз за методом Дібба-Сімкіна

Отримана в результаті даного аналізу класифікація товарів, дозволяє визначити основні напрямки розвитку окремих товарних груп, виявити пріоритетні позиції асортименту, оцінити ефективність структури асортименту та шляхи її оптимізації. Для аналізу використовуються дані про динаміку продажів і собівартості продукції (що включає тільки змінні витрати, без урахування постійних витрат). На основі співвідношення обсягу продажів у вартісному вираженні і вкладу в покриття витрат товар відноситься до однієї з 4-груп. Фінансовий внесок в покриття витрат (МДО) = виручка від реалізації - змінні витрати.

У більшості випадків зі збільшенням асортименту витрати збільшуються - зазвичай на 20-35% на одиницю продукції при подвоєнні асортименту. Це теорія перевірена на практиці, однак, надмірне скорочення асортименту крім зниження виробничих витрат може також привести до різкого зниження продажів, так як вузький асортимент не буде задовольняти споживачів. Необхідно так збалансувати асортимент, щоб підприємство не несло зайвих виробничих витрат, а споживач залишився задоволений запропонованою йому продукцією. До такого оптимального результату повинна привести описана вище методика аналізу та управління асортиментом.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ КАФЕ «ESPRESSAMENTE ILLY», М. КИЇВ

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності кафе «Espressamente Illy»

Одним із суб'єктів ресторанного бізнесу міста Києва є кафе «Espressamente Illy». За організаційно-правовою формою це ФОТ «Сосновський», що засноване на приватній власності одного громадянина із використанням найманої праці.

Кафе «Espressamente Illy» розміщене за адресою: м. Київ, вул. П. Сагайдвчного, 33. За місткістю кафе «Espressamente Illy» належить до невеликих закладів: зал розрахований на 50 посадкових місць. За ціною категорією воно належить до середньоцінових (в середньому чек 210,0 грн.).

Кафе має італійську спрямованість кухні. Дизайн залу відображає сучасні італійські та європейські тенденції. Форма обслуговування – обслуговування офіціантами, режим роботи: 08.00 – 23.00 / 09.00 – 23.00.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика кафе «Espressamente Illy»

Ознаки	Характеристика ознак
Вид підприємства	Заклад ресторанного господарства - кафе
Кулінарне спрямування закладу	Італійська кухня
Місце знаходження	На першому поверсі житлового будтнку
Контингент споживачів	зосереджений (офісні працівники)
Формат закладу	Повно-сервісний
Формат виробництва	Повний цикл виробництва
Кількість місць	50 місць
Режим роботи	Пн.-сб 08.00 – 23.00, нд 09.00-23.00
Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
Дизайнерський стиль	Сучасний європейський

Кафе «Espressamente Іллу» належить до мережі італійських кав'ярень Espressamente Іллу & CafeCafe.



Рис. 2.1. Мережа кав'ярень Espressoamente Іллу & CafeCafe

Компанія Іллу позиціонує себе наступним чином: «Душа італійської кави живе в наших кафе-барах. Автентична атмосфера стильного італійської кави, натуральні продукти і досконалий еспресо - це наші кафе. Наші італійські кафе представляють світову мережу Іллу-барів, що знаходяться в 34 країнах світу. Мережа Іллу - кафе справжній рай для любителів і справжніх цінителів кави. Кава тут - це не просто напій, це цілий Art-світ: смаку і форм».

Світова мережа компанії Іллу об'єднує 230 кафе-бутиків в 34 країнах світу і тільки 1 з них - Espressoamente Іллу, представлений в Україні, Києві. Виходячи з відомої пристрасті і прагненню Іллуcaffe до досконалості, Espressoamente Іллу зберігає відповідності якості кави Іллу в усіх його проявах.

Компанія представляє програму лояльності. Дисконтна карта - накопичувальна, до накопичення балансу в 1000 грн. знижки не надаються. Гість отримує фіксовану знижку на все меню закладів мережі: При досягненні обороту в 1000 грн. - 10%. Знижка 10% поширюється на: основне меню, алкогольне меню, кавове меню. При досягненні обороту у 2000 грн. - надається знижка в 15% на кавові напої.

За 2018 рік в кафе «Espressoamente Іллу» було обслуговано 48150 осіб, таким чином, в середньому в місяць ця цифра становить 4012 осіб, а в день –

130 осіб. Найбільша відвідуваність була у березні – 5529 особи, а найменша – у серпні – 2670 осіб (табл. 2.2.). В порівнянні із попереднім роком кількість обслуговуваних споживачів кафе зросла на 2712 особи, що становить 5,9%.

Таблиця 2.2

**Динаміка кількості відвідувачів кафе «Espressamente Ілу»
по місяцях 2016 – 2018 рр.**

Місяць	2016 рік		2017 рік		2018 рік	
	Кількість відвідувачів, осіб	Питома вага, %	Кількість відвідувачів, осіб	Питома вага, %	Кількість відвідувачів, осіб	Питома вага, %
Січень	3870	8,1	3750	8,2	4311	8,9
Лютий	3966	8,3	4224	9,2	4404	9,1
Березень	5115	10,7	4839	10,7	5529	11,2
Квітень	5115	10,7	4896	10,9	5094	10,8
Травень	4635	9,7	4479	9,7	4023	8,4
Червень	4731	9,9	2847	6,7	2991	6,2
Липень	4875	10,2	2802	6,2	2670	5,5
Серпень	5067	10,6	2580	5,6	2598	5,4
Вересень	2964	6,2	3321	7,3	3753	7,8
Жовтень	2676	5,6	3321	7,3	3609	7,5
Листопад	2055	4,3	3993	8,7	4065	8,4
Грудень	2724	5,7	4341	9,5	5055	10,8
Разом	47790	100	45393	100	48105	100

У попередньому році кафе було обслуговано 45393 особи, найбільша частка відвідувачів припадала на квітень (10,9%) та березень (10,7%), а найменша – на серпень (5,6%), липень (6,2%) та червень (6,7%). Таким чином, найбільший обсяг гостей кафе «Espressamente Ілу» у досліджуваному періоді (2016 – 2018 рр.) припадав на 2018 р., про що є об’єктивні пояснення,

пов'язані із певним покращенням політичного та соціально-економічного стану країни, і відповідно її громадян та гостей.

Наочне зображення динаміки кількості відвідувачів кафе «Espressamente Шу» по місяцях 2016 – 2018 р.р. показано на рис. 2.2.

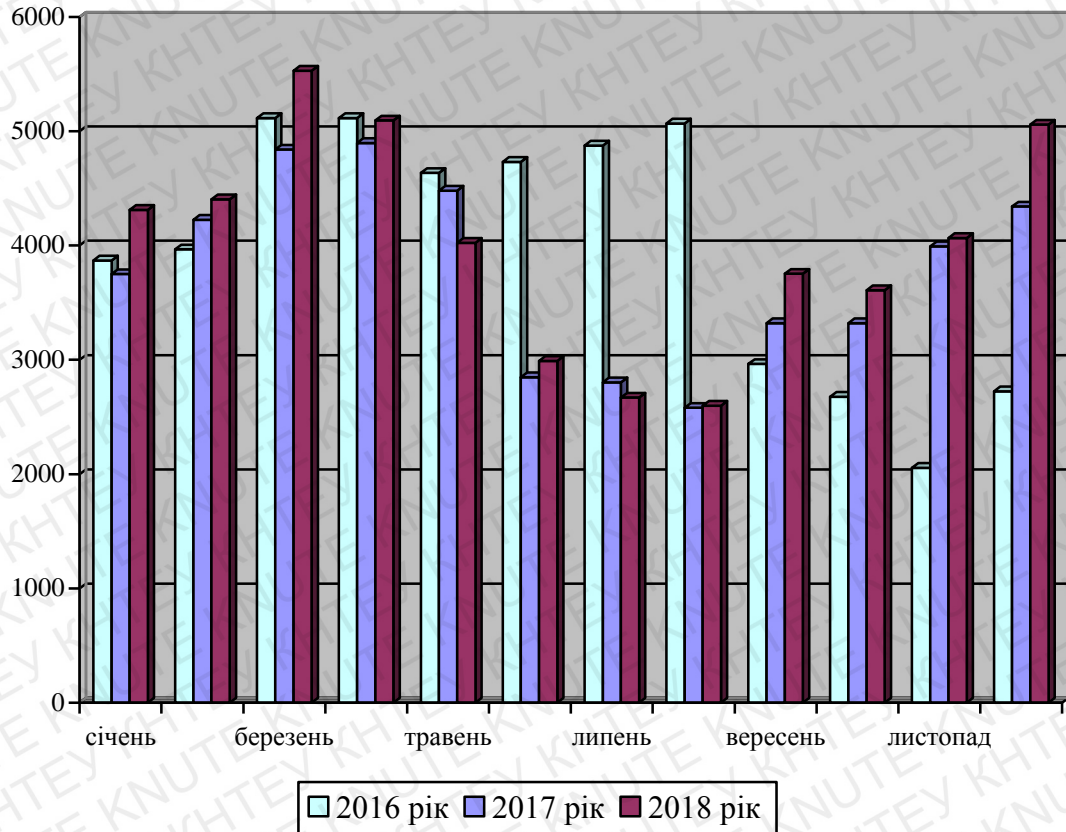


Рис.2.2. Динаміка кількості відвідувачів кафе «Espressamente Шу» у 2016-2018 роках

Розглянемо деякі економічні показники діяльності кафе «Espressamente Шу» (табл. 2.3), до яких належать: пропускна спроможність кафе, оборотність одного місця. Ці показники розраховуються на основі визначення кількості місць, тривалості роботи ресторану в день, часу прийому їжі одним відвідувачем, максимальної пропускної спроможності ресторану в день та інші.

Оборотність одного місця кафе «Espressamente Шу» є досить низькою – всього 1,3 у 2016 році, 1,2 у 2017 році і 1,3 у 2018 році, отже обсяг

споживачів послуг ресторану є незначною. Проте подібні тенденції є характерними і для більшості подібних ресторанів міста.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників ефективності роботи кафе «Espressamente Шу»
у 2016-2018 рр.**

№ п/п	Показники	Один. виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абс. відх.		Темп приросту, %	
						2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1	Кількість місць	місць	50	50	50	0	0	0	0
2	Тривалість роботи ресторану в день	год.	14	14	14	0	0	0	0
3	Час прийому їжі одним відвідувачем	год.	2	2	2	0	0	0	0
4	Максимальна пропускна спроможність ресторану в день 4 $= (1 * 2) : 3$	місць	350	350	350	0	0	0	0
5	Кількість споживачів послуг ресторану в середньому за день	чол.	131	124	132	-7	7	-5,0	6,0
6	Оборотність одного місця в день $6 = 5 : 1$	-	2,6	2,5	2,7	-0,1	0,2	-3,8	8,0

Кожна організація, потребує координації взаємодії і встановлення певного внутрішнього порядку. Цей процес реалізується у формі організаційної структури. Організаційна структура кафе «Espressamente Шу» визначає співвідношення між функціями, виконуваними працівниками підприємства шляхом поділу праці, створення спеціалізованих підрозділів, запровадження певної ієрархії посад та внутрішнього організаційної процедури і є невід'ємним елементом ефективної роботи ресторану, оскільки забезпечує його внутрішню стабільність та є запорукою певного порядку у використанні ресурсів. Організаційна структура кафе «Espressamente Шу» представлена на рис. 2.3.

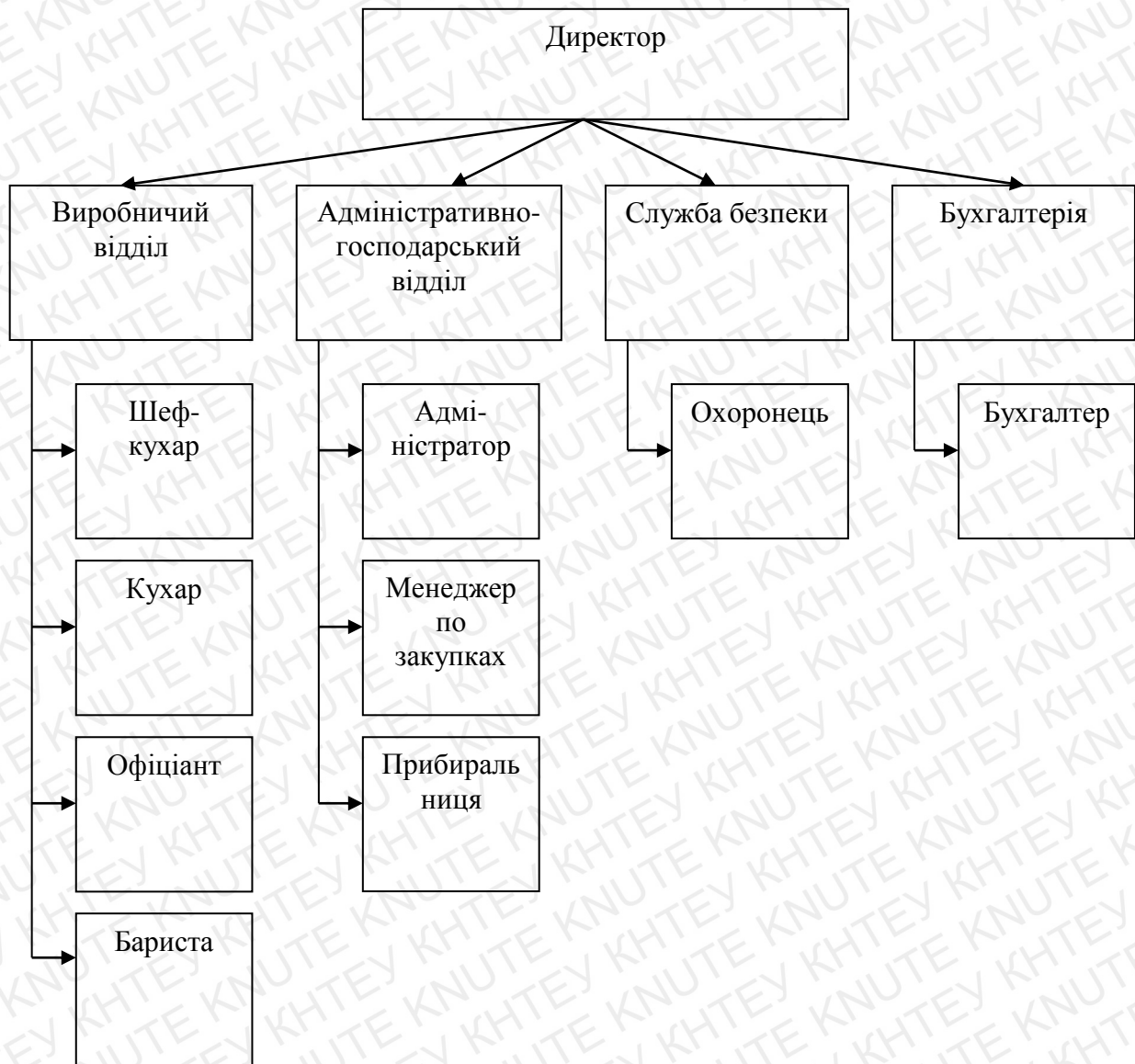


Рис. 2.3. Схема організаційної структури кафе «Espressamente Illu»

За даним рисунком робимо висновок, що організаційна структура кафе «Espressamente Illu» носить лінійну форму, за якою управлінці виконують лінійні повноваження. Директор кафе є лінійним керівником, оскільки йому підпорядковуються адміністратор, який є також є лінійними керівниками для кухарів, барменів та доставщиків. В кафе працює 25 осіб.

Кожна посадова особа кафе «Espressamente Illu» має посадову інструкцію, затверджену директором, в якій зазначені права, обов'язки, особливі вимоги, тощо. Оскільки одним із напрямів діяльності кафе «Espressamente Illu» є обслуговування споживачів, то головним посадовцем,

що забезпечує організацію цього процесу є адміністратор та офіціанти ресторану.

Директор кафе «Espressamente Шу» відповідає за організацію виробничої, торгової, фінансової діяльності ресторану. Він керує колективом, займається підбором кадрів, приймає на роботу, звільняє на підставі трудового законодавства, здійснює контроль за розстановкою кадрів і культурою обслуговування відвідувачів в залах ресторану, стежить за станом обліку, контролю і збереженням матеріальних цінностей. Директор ресторану заключає договори з постачальниками товарів, сировини і напівфабрикатів, контролює своєчасність доставки та якість продукції, створює умови для збереження товарно-матеріальних цінностей. Він контролює роботу всіх ділянок підприємства, у тому числі стежить за якістю своєї продукції, а також дотриманням всіх правил санітарії та гігієни, техніки безпеки та пожежної безпеки.

Завідувач виробництвом (шеф-кухар) кафе «Espressamente Шу» повністю відповідає за виробничий процес, під його керівництвом здійснюється контроль над дотриманням рецептур блюд, він вимагає від кухарів дотримання технології приготування страв та санітарних норм. Він розставляє працівників кухні відповідно до вимогами виробництва та їх кваліфікацією і в разі необхідності переміщати працівників в межах виробництва. Він щодня складає меню з урахуванням наявних продуктів, здійснює перевірку якості готових страв і кулінарних виробів і їх відповідності рецептурою.

Адміністратор (метрдетель) протягом дня перебуває в залі, керує роботою офіціантів, стежить за правильністю обслуговування відвідувачів, чистотою, порядком і правильністю сервірування столів. Адміністратор також керує роботою швейцара, гардеробника, прибиральників. Перед відкриттям ресторану він інструктує офіціантів щодо порядку роботи на даний день, перевіряє готовність до обслуговування, переглядає меню. Адміністратор організовує роботу офіціантів, розставляє їх по окремих

дільницях залу, закріплює за ними для обслуговування певний ділянку роботи (3-4 столика). Організовує чіткий зв'язок виробництва і торгового залу. Спостерігає за правильністю відпустки готових страв та їх оформленням. Контролює розрахунок офіціантів з відвідувачами. У разі порушень офіціантами правил обслуговування відвідувачів метрдотель має право відсторонити їх від роботи, доповівши про ці порушення директору. До обов'язків адміністратора кафе «Espressamente Illy» входить також реєструвати попередні замовлення на обслуговування споживачів; саджати гостей за столики та відслідковувати процедуру обслуговування, стежити за сервісом, попереджаючи виникнення проблем; справлятися у відвідувачів про якість їжі та обслуговування; приймати скарги та давати відповідь на скарги відвідувачів; стежити за поведінням службовців і створювати на підприємстві умови, що відповідають усім вимогам безпеки.

Обслуговуючий персонал кафе «Espressamente Illy» - кухарі, офіціанти, баристи, а також прибиральники, посудомийки виконують наступні загальні вимоги: 1) дотримуються правил внутрішнього розпорядку ресторану; 2) знають та дотримуються посадових інструкцій; 3) дотримуються вимог санітарії та особистої гігієни, гігієни робочого місця; 4) дотримуються норм професійної етики та культури обслуговування відвідувачів; 5) дотримуються правил охорони праці, техніки безпеки та пожежної безпеки.

Всі працівники кафе «Espressamente Illy» мають медичну книжку, проходять медичний огляд згідно графіку і один раз в два роки здають іспит з санітарного мінімуму. Працівники ресторану по можливості створюють на підприємстві атмосферу гостинності по відношенню до відвідувачів, еважними, ввічливими, тактовними, витриманими, уникають конфліктних ситуацій.

У межах структури управління кафе «Espressamente Illy» відбувається управлінський процес, між учасниками якого розподілені завдання і функції щодо управління. Кафе «Espressamente Illy» функціонує з метою досягнення цілей, направлених на отримання прибутку та задоволення потреб

споживачів у ресторанному обслуговуванні та харчуванні стравами європейської кухні. В основі планування діяльності кафе «Espressamente Іллу» знаходиться формування цілей і місії підприємства. Ціллю кафе «Espressamente Іллу» є отримання прибутку, здійснення за рахунок отриманих коштів подальшого розвитку підприємства та задоволення соціальних і економічних інтересів членів трудового колективу. Місією кафе «Espressamente Іллу» є задоволення потреб жителів Києва і його гостей в ресторанных послугах та формування смаків до страв та культури споживання кави італійського виробництва.

2.2. Дослідження продуктового портфелю кафе «Espressamente Іллу»

Основа продуктового портфелю кафе «Espressamente Іллу» побудована на знаменитій італійській каві «Іллу», яка не просто якісний італійський продукт, відомий у всьому мирі, але це справжнє відчуття експерименту та праці. Кава «Іллу» успішно продається в різних країнах світу. Основний секрет популярності в стабільно смачній каві. Історія компанії «Іллу» починається в 1933 році, коли батько-засновник Франческо Іллі, вирішив, що варто організувати власний сімейний бізнес. Спершу він зосередився на какао, але згодом перейшов на каву. Містер Іллі уже в 1935 р. запатентував технологію під назвою «illetta», попередницю сучасних кавомашин. У 1957 році було побудовано власне виробництво, що забезпечило повний і надійний цикл для виробництва. Дещо пізніше компанія створила власну ефективну хімічну лабораторію та упаковочний цех. Тоді ж і зародилась традиція створення відомих круглих банок, при створенні яких витісняється повітря всередині і зберігається кава у свіжому вигляді. У 1974 році компанія почала вперше пропонувати порційну каву для дому, що швидко і просто готується і має такий же смачний смак, як у кофейнах. У 1988 р. було запатентовано особливу сортувальну машину і заснований інститут кафе, а кава Іллу продовжувала лідирувати у світі.

Сьогодні Ілу - глобальний міжнародний проект, який має свої філії в США, Бразилії (з якими тісно співпрацює, виробляється кава від збору сировини прямо з плантації), Нідерландах, Єгипті, Китаї, Кореї, Німеччини, Великобританії та інших країнах.

Колекція Ілу: дев'ять сортів 100% арабіки, над якими здійснюється ретельний контроль на всіх етапах виробництва, починаючи із плантації.

Продуктовий портфель кафе «Espressamente Ілу» можна згрупувати за такими напрямками: 1) кава і напої, що представлений класичними, гарячими, холодними напоями та гарячими коктейлями, найбільш популярним є Espresso illy/Еспрессо illy; 2) десерти і випічка (десерти, випічка, морозиво), найбільш популярним є десерт Терамісу; 3) салати та сендвічі (гарячі страви, італійські страви, салати, сніданки, супи, сендвічі); 4) кава-бутик, що реалізує каву та кавомашини («Francisfrancis»).

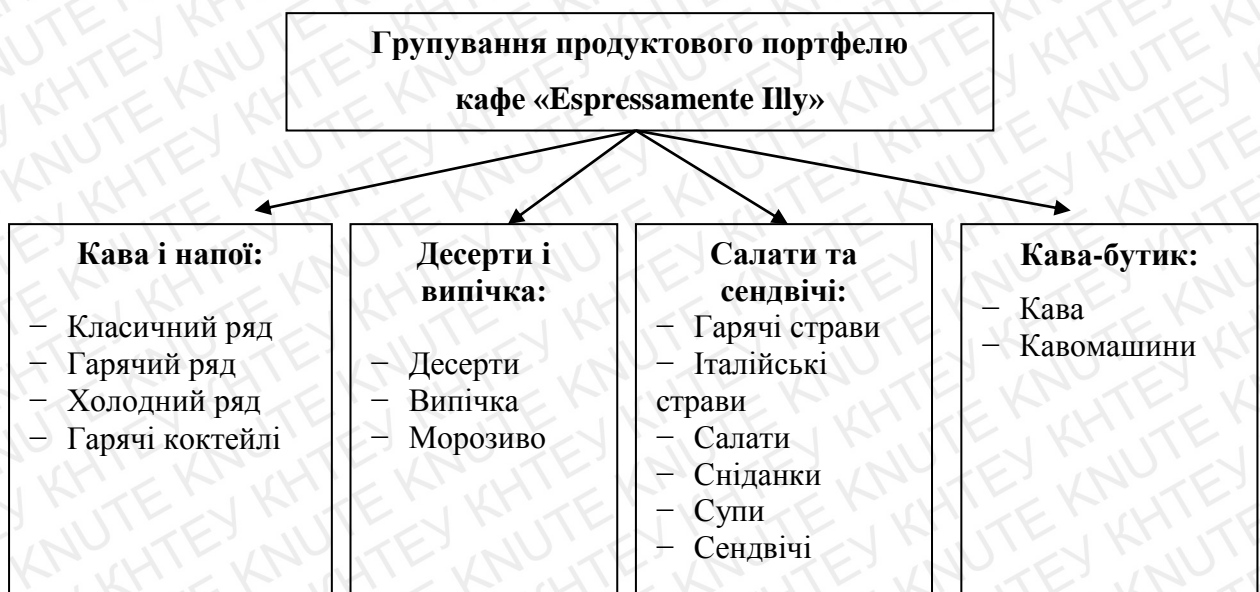


Рис. 2.4. Групування продуктового портфелю кафе «Espressamente Ілу»

Розглянемо структуру продуктового асортименту кафе «Espressamente Ілу». Отримані результати запишемо в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

Структура продуктового асортименту кафе «Espressamente Шу»

		ШИРИНА		
		Десерти і випічка	Салати і сендвічі	
КАВА І НАПОЇ			Кава-бутик	
ГЛИБИНА	Класика: Espresso illy/Еспрессо illy Espresso illy decaffeinato/Еспрессо illy без кофеина Espresso illy doppio/Еспрессо illy Подвійний Espresso illy ristretto/Еспрессо illy Ристретто Espresso illy all'americana/Американо Macchiato caldo/Макиато Cappuccino/Капучино Double Cappuccino/Подвійний капучино Latte macchiato/Латте Макиато	Десерти Tiramisu/Тирами су з еспрессо illy Cheesecake classic/Чизкейк класичний Chocolate cake/Торт "Брауні" Chocolate cake with ice cream /Торт "Брауні" з морозивом Napoleon cake/ Наполеон Apple tart/ Яблучний тарт Éclair Chocolate/ Еклер "Шоколад" Éclair Vanilla/ Еклер "Ванильний" Eclair pistachio/ Еклер "Фисташковий"	Гарячі страви: Курка з беконом Лосось гриль Овочі-гриль Курина грудка	Кава Мелена нормальної обжарки (125г) - 155 грн Мелена нормальної обжарки (250г) - 299 грн Кава в зернах (250г) - 299 грн Monoarabica illy Гватемала в зернах (250г) - 299 грн Monoarabica illy Бразилія в зернах (250г) - 299 грн Monoarabica illy Ефіопія в зернах (250г) - 299 грн Капсула iperespresso нормальної обжарки (21шт) - 399 грн Капсула iperespresso темної обжарки (21шт) - 399 грн Monoarabica illy Бразилія iperespresso в капсулах (21шт) - 399 грн Monoarabica illy Ефіопія iperespresso в капсулах (21шт) - 399 грн Monoarabica illy
	Hot specials Кава Латте Кава по-Віденськи Капучино по- Віденськи Мароккино Шоколадна хвиля Неве Фонденте	Випічка Круассан Ванильний Класичний круасан	Італія Паста «Карбонара» / з куркою / з лососем под соусом «Неаполитано» Паста «Три сири» Тальятелле с креветкою Ризотто Фокачча	Колумбія iperespresso в капсулах (21шт) - 399 грн Кава мелена без кофеїна (18шт) - 199 грн Таблетка нормальної обжарки (18шт) - 199 грн Таблетка нормальної обжарки (200шт) - 1650 грн
	Cold specials Еспрессо по-Грецьки Холодний Капучино Карамельний капучино Шоколадний капучино Кава Фраппе Еспрессо "Тирамису" Ладжеро Фонденте	Морозиво в асортименті (вершкове, ванильне, шоколадне, фисташкове)	Салати Салат з куркою і овочами гриль Салат з теплою курячою грудинкою Салат з лососем Салат з запеченої буряка і козячим сиром Салат з тунцем Салат з руколи з тигровою креветкою	
	Hot cocktails Аморе Кава по-Ямайски Кава по-Ірландски Кеоке Кава по-Мексикански		Сніданки: Запіканка з курагою Гранола Вівсяна каша Сосиски Сирники Круассан класичний	Кавомашини Francisfrancis Y3 в асортименті

Ширина асортименту визначається кількістю категорій товару (або товарних груп), глибина - кількістю найменувань товару в рамках кожної товарної групи. Чим більше різних товарних груп у кафе, тим ширше асортимент. Чим більше найменувань в кожній товарній групі, тим асортимент глибше. Гармонійність товарної номенклатури - це ступінь близькості між товарами різних товарних асортиментів з точки зору використання, вимог до організації виробництва, каналів дистрибуції і т.д. В кафе «Espressamente Шу» глибина і ширина асортименту представлена в основному 4 групами, також варто відмітити й гармонійність товарної номенклатури - це ступінь близькості між товарами різних товарних асортиментів з точки споживання.

Розглянемо продуктовий портфель за допомогою АВС-аналіз, який дозволить класифікувати асортиментні групи кафе залежно від їхньої значущості. В основі класифікації лежить принцип Парето. Відносно АВС-аналізу правило Парето виглядає таким чином: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати систему. У бізнесі принцип АВС-аналізу та принцип Парето використовуються найчастіше у логістиці для управління товарними запасами: стосовно запасів сировини, комплектуючих, постачальників, клієнтів тощо.

Першим кроком у проведенні АВС - аналізу просто перерахуємо всі аналізовані позиції. Відсортуємо всі позиції за спаданням обсягом виробництва. Дана дія виражається в розподілі суми окремої позиції на загальну суму продажів. Дані запишемо в таблицю 2.3. В окремому стовпці розрахуємо сукупний відсоток. Сукупний відсоток рахується накопичувально, починаючи з верхніх рядків таблиці. Далі потрібно присвоїти кожній позиції відповідну групу А, В або С:

- позиції від початку таблиці до кордону 80% - категорія А
- позиції від кордону 80% до кордону 95% - категорія В
- позиції від кордону 95% до кордону 100% - категорія С

Таблиця 2.5

**Розрахунок ABC – аналізу продуктового портфеля
кафе «Espressamente Шу»**

№	Асортиментна група	Обсяг реалізації, тис. грн.	Вклад, %	Накопичувальний вклад, %	Група
1	Кава і напої	6154	46	46	А
2	Десерти і випічка	3880	29	75	А
3	Салати та сендвічі	1873	14	89	В
4	Кава-бутик	1472	11	100	С
	Сума (чистий дохід)	13379	100		

Необхідно пам'ятати, що розрахунок ABC - аналізу дозволяє тільки узагальнити наявну інформацію і представити її в зручному вигляді. Він є одним з інструментів при розробці портфельної стратегії компанії. Більш докладно виявимо причини потрапляння товарів в ту чи іншу групу.

1 Група А – найважливіша асортиментна група, локомотиви компанії, приносять максимальний прибуток або продажу. Кампанія буде нести великі втрати при різкому зниженні ефективності даної групи. До даної групи відносяться Кава і напої та Десерти і випічка. Ресурси групи А повинні жорстко контролюватися, чітко прогнозуватися, часто моніторитись, бути максимально конкурентоспроможними і не втрачати свої сильні сторони. На дану групу ресурсів повинні бути виділені максимальні інвестиції, кращі ресурси. Успіхи групи А мають бути проаналізовані та максимально транслюватися на інші категорії .

2 група В - група ресурсів, які забезпечують хороші стабільні продажі. До даної групи відносяться Салати та сендвічі. Дана асортиментна група також важливі для компанії, але може модеруватись спокійнішими і помірними темпами. Дані ресурси зазвичай є «дійними коровами», відносно стабільні в короткостроковій перспективі. Інвестиції в дану асортиментну групу компанії не значні і необхідні тільки для підтримки існуючого рівня.

3 група С - найменш важлива група в компанії відносяться Кава-бутик. До такої групи можуть належати: ресурси, від яких необхідно позбавлятися,

які необхідно змінювати, покращувати. При аналізі даної групи необхідно бути дуже уважним і в першу чергу зрозуміти причину низького вкладу.

Кожна асортиментна група товарів знаходиться на різних етапах життєвого циклу. Для того, щоб визначити яка асортиментна група потребує підтримки на етапі зростання і для збільшення обсягів збуту інтенсивної реклами, яким потрібно набагато більше ресурсів порівняно з товарами на ринку з малими темпами зростання застосуємо матрицю БКГ. Матриця «Бостон консалтинг груп» (БКГ) розглядає групи товарів залежно від темпів росту ринкового попиту на них, співвідношення частки ринку товарів певної фірми до відповідної частки основного конкурента, обсягів інвестицій у виробництво товарів, прибутків тощо. Відповідно до цього виділяються 4 групи товарів («зірки», «дійні корови», «важкі діти» або «знаки запитання», «собаки») і відповідні маркетингові стратегії.

В ній розглядаються лише два чинники, дві змінні: відносна частка ринку і темп зростання ринку. Для побудови матриці використовуємо як темп приросту та рентабельність конкретного сегмента.

Отже, проведемо матричний аналіз продуктового асортименту кафе «Espressamente Іллу» за допомогою матриці Бостонської консалтингової групи (BCG) (інтерпритація).

Таблиця 2.6

Визначення параметрів для побудови матриці BCG продуктового портфелю кафе «Espressamente Іллу»

	Питома вага обсягу реалізації, %	Темп приросту, %
Кава і напої	46,0	3,0
Десерти і випічка	29,0	6,5
Салати та сендвічі	11,0	6,0
Кава-бутик	14,0	10,0
<i>Критичні точки</i>	23,0	5,0

На основі представленої інформації побудуємо інтерпритовану матрицю BCG продуктового портфелю кафе «Espressamente». Визначимо критосні точки:

- по мах питомій вазі обсягу реалізації, % : $46,0 : 2 = 23,0\%$
- по мах темпах приросту, %: $10,0 : 2 = 5,0\%$

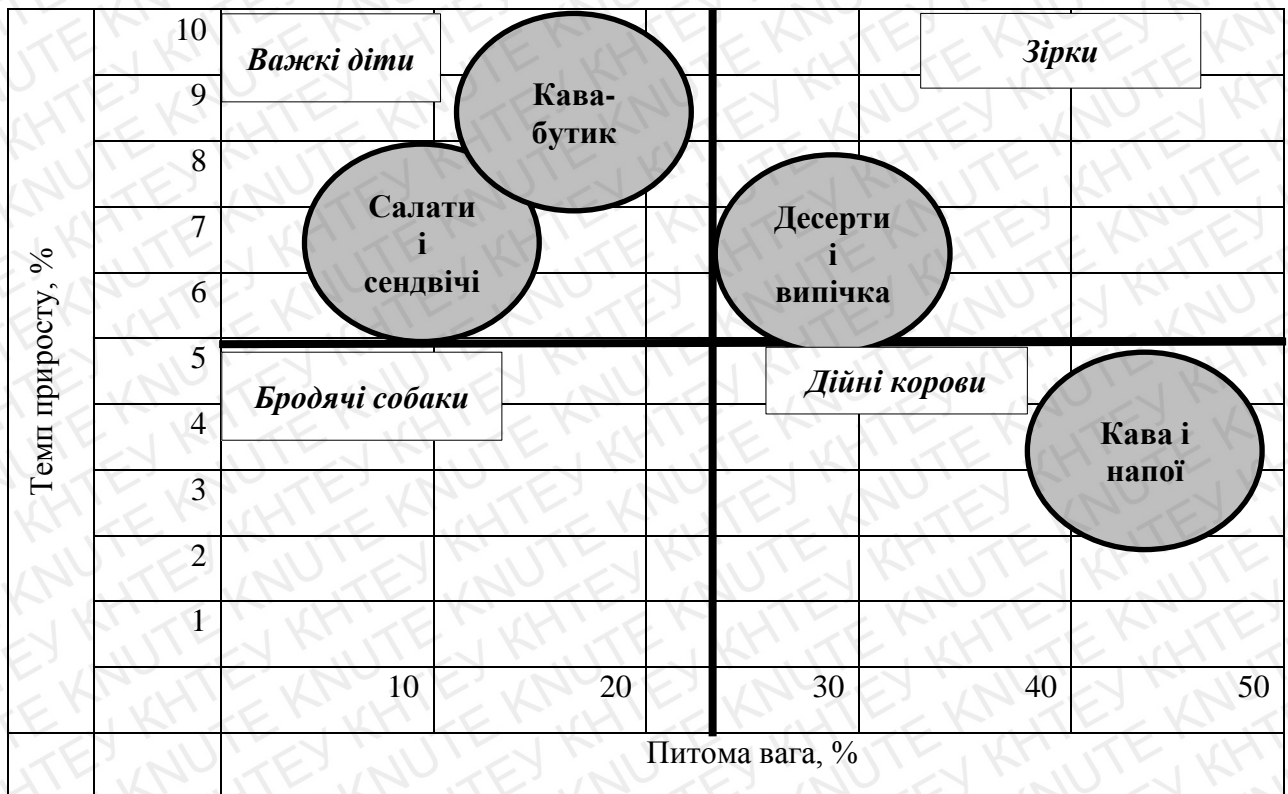


Рис. 2.5. Інтерпретація матриці BCG продуктового портфелю кафе «Espressamente»

Отже, можна виділити чотири групи продуктів, відповідні різним пріоритетним стратегічним цілям і фінансовим потребам:

1.«Важкі діти» (швидке зростання / мала частка): товари цієї групи можуть виявитися дуже перспективними, оскільки ринок розширюється, але вимагають значних коштів для підтримки зростання. Стосовно до цієї групи продуктів необхідно вирішити: збільшити частку ринку даних товарів або припинити їх фінансування. В кафе «Espressamente Illy» до них належать салати і сандвічі та кава-бутик.

2. «Зірки» (швидке зростання / висока частка) - це ринкові лідери. Вони приносять значний прибуток завдяки своїй конкурентоспроможності, але також потребують фінансування для підтримки високої частки динамічного ринку. кафе «Espressamente Illy» сюди належать десерти та випічка.

3. «Дійні корови» (повільне зростання / висока частка): товари, здатні принести більше прибутку, ніж необхідно для підтримки їхнього росту. Вони є основним джерелом фінансових коштів для диверсифікації. Пріоритетна стратегічна мета – «збір врожаю». В кафе «Espressamente Іллу» до них належать кава і напої.

4. «Бродячі собаки» (повільне зростання / мала частка) - це продукти, які знаходяться в невігідному становищі по недоліків і не мають можливостей зростання. Збереження таких товарів пов'язане зі значними фінансовими витратами при невеликих шансах на поліпшення становища. Пріоритетна стратегія - припинення інвестицій і скромне існування. В кафе «Espressamente Іллу» вони відсутні.

Також можна визначити перебування продуктових груп на етапі життєвого циклу: рис.

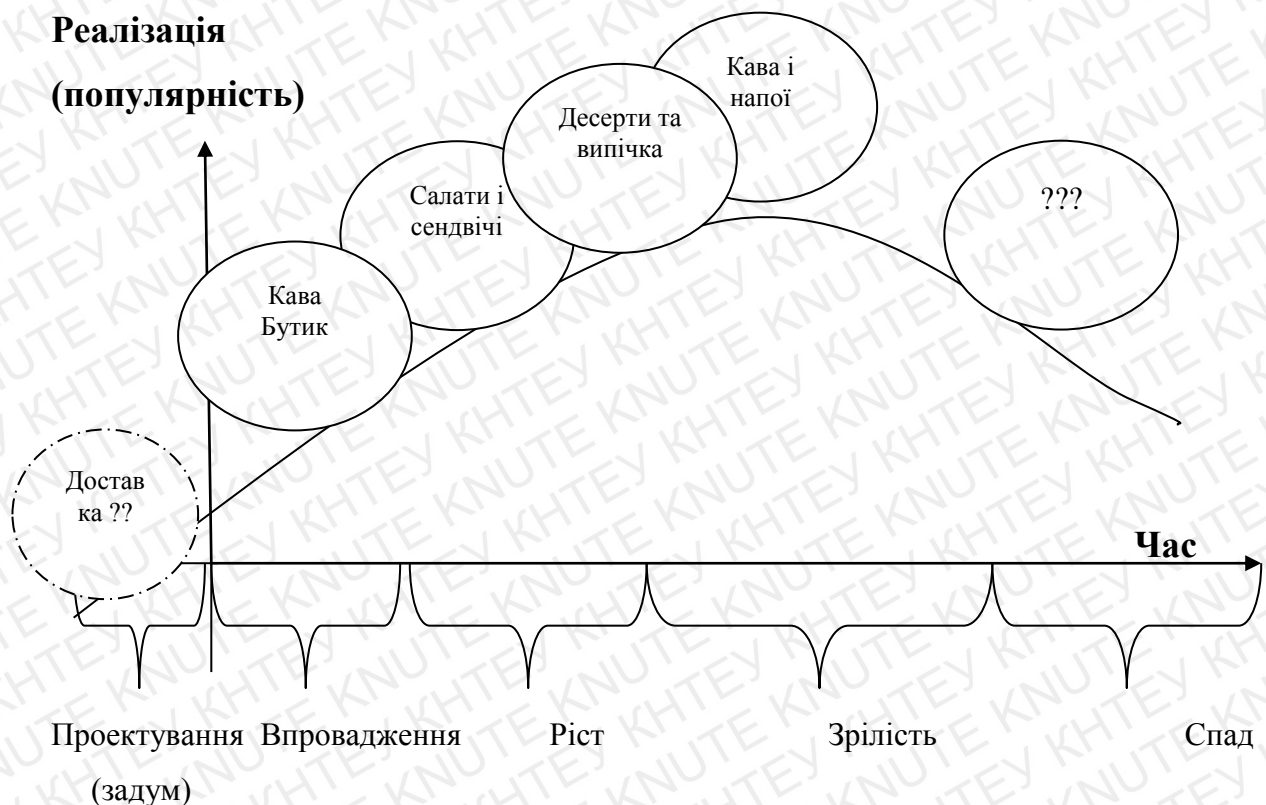


Рис. 2.6. Інтерпретація життєвих циклів груп продуктового портфелю кафе «Espressamente Іллу»

Отже, визначено, що відповідно до життєвих циклів груп продуктового портфелю кафе «Espressamente Іллу» на етапі впровадження та росту перебуває кава-бутик, на етапі росту салати і сандвічі та десерта та випічка і на етапі зрілості – кава.

За результатами вражень гостей кафе «Espressamente Іллу» на незалежній та авторитетній платформі Tripadvisor визначено, що кавярня отримувала сертифікат якості – переможець 2017 р., 2019 р., вона займає за рейтингом №10 із 140 кав'ярень Києва; №7 із 79 закладів із десертами Києва. Із 56 відгуків 41 оцінка відмінно; один негативний відгук що не стосувався продуктової політики датовано січнем 2017 р.

Таблиця 2.7

**Результати вражень гостей кафе «Espressamente Іллу»
на Tripadvisor**

Загальний результат	Рейтинг	Кількість відгуків	Оцінка	Оцінка відмінно	Негативні відгуки	Відгуки щодо продуктового асортименту
Сертифікат якості 2017 р., 2019 р.	№10 із 140 кав'ярень Києва; №7 із 79 закладів із десертами Києва	56	4,5 із 5	41 із 56	Останній – січень 2017 р.	Лише позитивні, жодного нейтрального чи негативного

Також з метою всебічного аналізу проведено SWOT аналіз. Потрібно також зазначити, що фактори були оцінені суб'єктивно (сильні та слабкі сторони підприємства за ступенем їх важливості), швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе. Слід зазначити, що SWOT-аналіз це своєрідна форма, він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обміркування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок.

Таблиця 2.8

Матриця SWOT-аналізу кафе «Espressamente Illy»

		Зовнішнє середовище	
		<u>Можливості</u> Підвищення обсягу надання послуг поліпшення якості, збільшення частки на ринку, можливість вийти на нові ринки з високоякісним наданням послуг.	<u>Загрози</u> Економічна та політична нестабільність в Україні, нарощування та модернізація конкурентами своїх виробничих потужностей, інфляція.
Внутрішнє середовище	<u>Сильні сторони</u> Імідж підприємства та його репутація, зв'язки з партнерами, сформована мережа постійних клієнтів, стабільний колектив.	<u>Заходи</u> Активна рекламна політика, вертикальна інтеграція, складання повномасштабного плану маркетингу	<u>Заходи</u> Пошук способів зменшення витрат, коригування цін згідно з умовами конкуренції.
	<u>Слабкі сторони</u> Недостатньо повне дослідження внутрішнього та зовнішнього ринків, на належному рівні не розробляються нові сегменти ринку, не розширюється коло нових потенційних клієнтів, відсутність плану маркетингу.	<u>Заходи</u> Надання більш якісних послуг, розширення асортименту послуг, підтримка грошових потоків на рекламу.	<u>Заходи</u> Перегляд стратегії концентрації, горизонтальна інтеграція або злиття, розробка можливості залучення інвестицій.

Розглянемо основні інновації кафе «Espressamente Illy» за останні 3 роки (рис. 2.5).

Отже, до таких інновацій кафе «Espressamente Illy» за період 2016-2018 років слід віднести: впровадження нових страв; започаткування сторінки в Instagram; капітальний ремонт залу для відвідувачів; використання анкети для гостей; продаж каво машин; заходи по підготовці, перепідготовці та підвищенню кваліфікації працівників, впровадження програми лояльності.

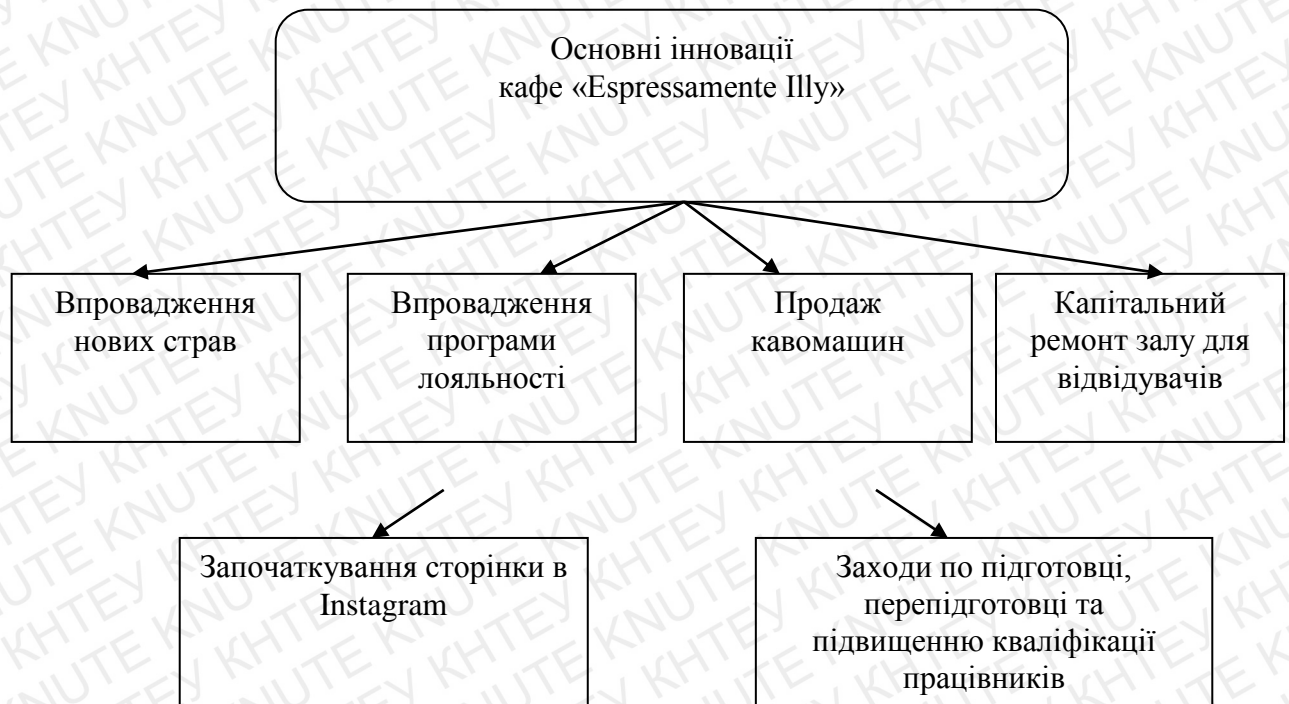


Рис. 2.7. Основні інновації кафе «Espressamente Illy» за період 2016-2018 років

Зазначені інновації кафе «Espressamente Illy» позитивно вплинули на економічні показники ресторану. З вище наведено потрібно підкреслити той факт, що кафе «Espressamente Illy» має потенціал щодо інноваційної діяльності, на розвиток якого негативно впливають такі чинники:

- економічні та технологічні (відсутність достатніх коштів для фінансування, слабкість матеріально-технічної бази, застаріла технологія);
- політичні, правові (політична нестабільність, криміногенна обстановка, обмеження, що вводяться законодавчим шляхом);
- організаційно-управлінські (зайва централізація, орієнтація на короткострокову окупність, складність погодження інтересів учасників інноваційних процесів, переважання вертикальних потоків інформації);
- соціально-психологічні та культурні (опір нововведенням, всього нового, що надходить ззовні, боязнь невизначеності).

Всі ці чинники залежать від стану зовнішнього і внутрішнього середовища, в якому функціонує підприємство, аналіз якого при організації інноваційної діяльності повинен бути постійно в центрі уваги.

Провівши аналіз продуктового портфелю діяльності кафе «Espressamente Шу» можна зробити висновок, що він є досить гармонійний.

2.3. Аналіз ефективності реалізації продуктового портфелю кафе «Espressamente Шу»

Аналіз ефективності реалізації продуктового портфелю кафе «Espressamente Шу» проведемо на основі дослідження господарської діяльності, яка, як будь-якого підприємства, в тому числі і ресторанного господарства, складається із господарських операцій, які вивчаються в економічному аналізі за допомогою показників. Основними економічними показниками, що використовуються для проведення фінансово-економічного аналізу підприємства ресторанного господарства та визначення ефективності його бізнесу є: 1) обсяг реалізації, обсяг виручки; 2) витрати на створення і реалізацію продукції та організацію виробництва і збуту; 3) прибуток (валовий прибуток; операційний прибуток; чистий прибуток); 4) рентабельність: розраховується як співвідношення прибутку і витрат або чистого доходу.

Основними документами, що використовуються при здійсненні фінансово-економічного аналізу є Форма №1 «Баланс» та Форма №2 «Звіт про фінансові результати» (додаток Б).

Доход підприємства – це більш загальний показник і прибуток входить до величини доходу. Доход досить поширений показник серед економічних показників. Зміст його не є однозначним. Часто цим поняттям позначають загальну виручку чи суму грошових надходжень підприємства або окремої особи, існує поняття національний доход, доход сім'ї і т.д.

У сфері підприємницької діяльності визнано, що дохід – це виручка від підприємницької діяльності за вирахуванням матеріальних і прирівняних витрат. Загальна величина доходу підприємства включає дохід від: реалізації продукції, робіт, послуг; реалізації матеріальних цінностей і майна; позареалізаційних операцій (пайова участь у спільних підприємствах, здача майна в оренду, цінних паперів, товарного кредиту, надходжень від економічних санкцій).

Для визначення фінансового результату діяльності підприємства за звітний період необхідно порівняти доходи звітного періоду і витрати, понесені для одержання цих доходів. Для визначення фінансового результату діяльності підприємства за звітний період необхідно дотримуватись принципів визначення доходів і витрат, а саме: нарахування, відповідності, періодичності. Проведемо аналіз показників звіту про фінансові результати (табл.2.9).

Таблиця 2.9

**Аналіз динаміки основних фінансових результатів
кафе «Espressamente Шу» за 2016-2018 роки**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення:			
				абсолютне		відносне	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	12395	11432	13379	-963	1947	-7,8	17,0
Собівартість, тис. грн.	8460	7956	9803	-504	1847	-6,0	23,2
Валовий прибуток	3935	3476	3576	-459	100	-11,7	2,9
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	821	655	683	-166	28	-20,2	4,3
Податок на прибуток, тис.грн.	148	118	123	-30	5	-20,2	4,3
Чистий прибуток, тис. грн.	673	537	560	-136	23	-20,2	4,3

Виручка кафе «Espressamente Іллу» становила у 2016 році 12622 тис.грн., а у 2017 році скоротилась на 7,0%, натомісць у 2017 році – 11741 тис.грн., а у 2018 році зросла до 13630 тис.грн., або на 16,1%, витрати теж відповідно зросли на 2135 тис.грн (19,8%), тобто вищими темпами, ніж дохід. У підсумку підприємство отримало чистий прибуток у 2016 році обсягом 665, у 2017 він скоротився на 19,2% і становив 537 тис.грн., а у 2018 році – 560 тис.грн, тобто він зріс на 23 тис.грн., або на 4,3%.

Графічно динаміка обсягу виручки, витрат та чистого прибутку кафе «Espressamente Іллу» у 2017-2018 років показана на рис. 2.8.

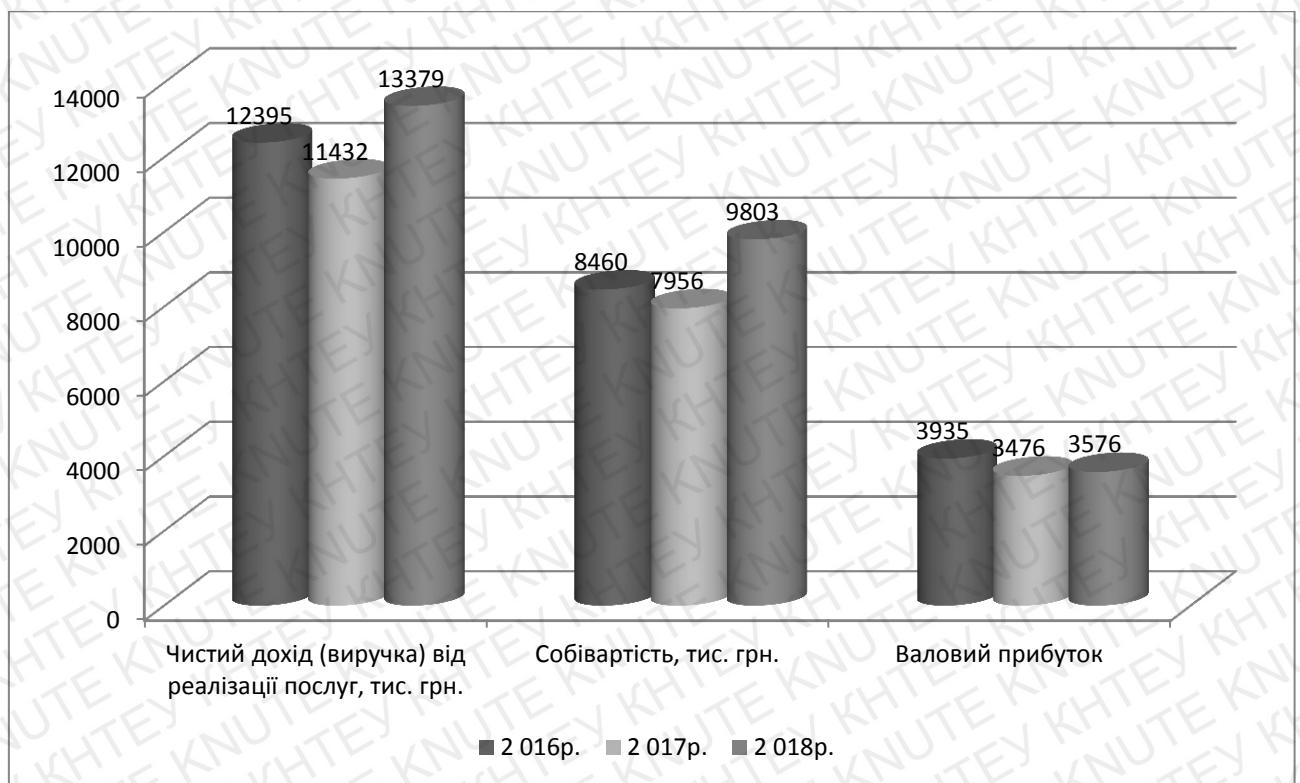


Рис. 2.8. Динаміка обсягу чистого доходу, собівартості, валового прибутку кафе «Espressamente Іллу» за 2016-2018 роки

Таблиця 2.10

**Аналіз динаміки витрат кафе «Espressamente Шу»
за 2016-2018 роки**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення:			
				абсолютне		відносне	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Матеріальні витрати, тис. грн.	6543	7652	9431	1109	1779	16,9	23,2
Витрати на оплату праці, тис. грн.	1860	2243	2452	383	209	20,6	9,3
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	698	179	213	-519	34	-74,4	19,0
Амортизація, тис. грн.	567	487	543	-80	56	-14,1	11,5
Інші операційні витрати, тис. грн.	854	123	175	-731	52	-85,6	42,3
Разом	10522	10684	12814	162	2130	-136,5	105,3

Розглянемо показники рентабельності (прибутковість) кафе «Espressamente Шу». Показник рентабельності підприємства показує співвідношення чистого прибутку і витрат у відсотках. Показник чистої рентабельності виручки показує співвідношення чистого прибутку і чистого доходу у відсотках, а рентабельність активів - чистого прибутку і обсягу активів. Отримані результати занесемо у рис. 2.9.

Як впливає із аналізу показників рентабельності кафе «Espressamente Шу» вони є невисокими, крім того у 2017 та 2018 роках мали тенденцію до погіршення, вищі показники рентабельності були зафіксовані у 2016 році.

Проведемо аналіз балансу кафе «Espressamente Шу». Баланс бухгалтерський – форма бухгалтерської звітності, яка показує у грошовому виразі стан господарських засобів за їх складом і використанням, джерелами надходження та призначення на певну дату. Має форму таблиці, яка складається з двох частин активу і пасиву. Оскільки актив і пасив балансу відображають ті самі кошти, підсумки їх мають дорівнювати одне одному.

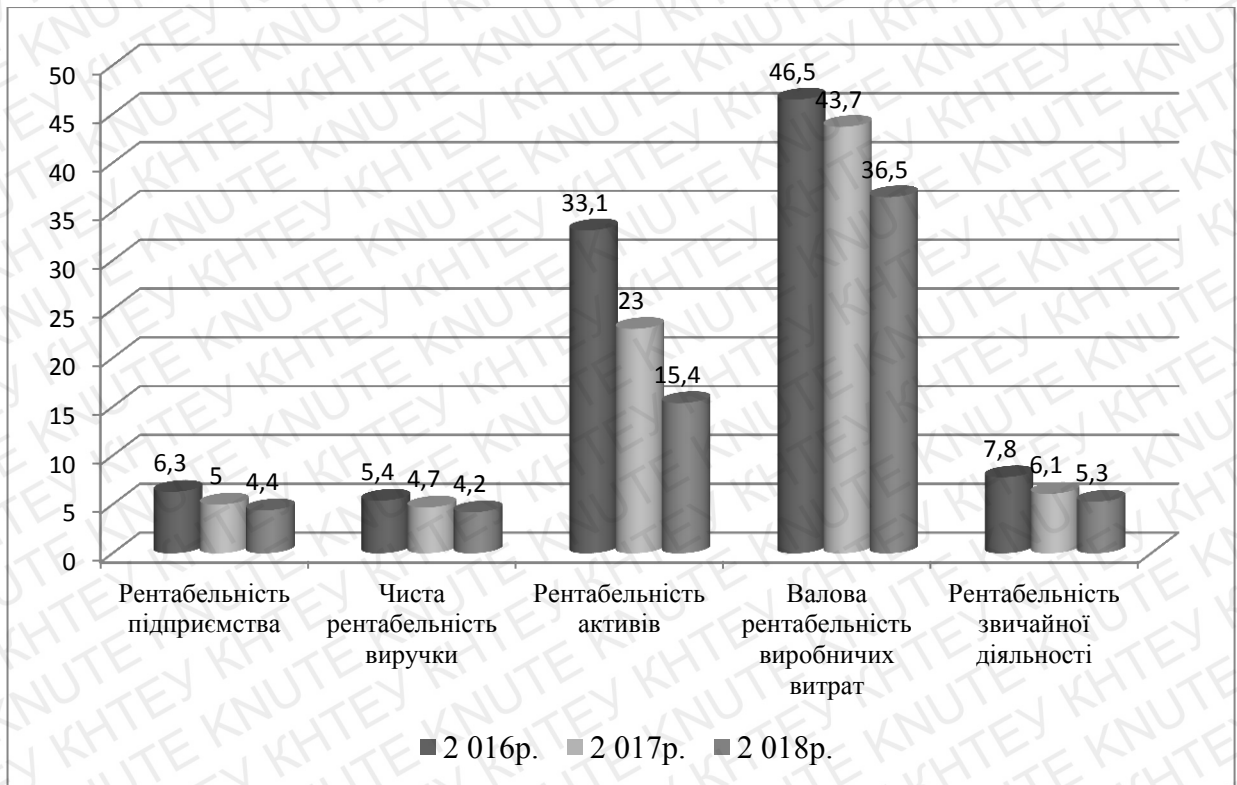


Рис. 2.9. Динаміка показників рентабельності кафе «Espressamente Шу» за 2016-2018 роки

Оскільки у балансі будь-якого підприємства, в т.ч. і кафе «Espressamente Шу» відображаються активи (ресурси, контрольовані підприємством в результаті минулих подій, використання яких, як очікується, приведе до надходження економічних вигод у майбутньому), зобов'язання (заборгованість підприємства, яка виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, приведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють в собі економічні вигоди) та власний капітал (частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань), то підсумок активу балансу повинен дорівнювати сумі зобов'язань та власного капіталу, тобто пасиву балансу.

Таблиця 2.11

Динаміка структури балансу кафе «Espressamente Іллу» за 2016-2018 роки

№ п/п	Статті	Код рядка	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення:			
						абсолютне		відносне	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Актив									
1	Необоротні активи	080	892	732	499	-160	-233	-17,9	-31,8
1.1	в т.ч. основні засоби	031	836	653	499	-183	-154	-21,9	-23,6
2	Оборотні активи	260	2590	1723	1479	-867	-244	-33,5	-14,2
2.1	в т.ч. грошові кошти	230	1645	1345	1240	-300	-105	-18,2	-7,8
3	Витрати майбутніх періодів	270	0	0	0	0	0	0	0
4	Баланс	280	3482	2455	1978	-1027	-477	-29,5	-19,4
Пасив									
5	Власний капітал	380	1260	293	300	-967	7	-76,7	2,4
5.1	в т.ч. статутний капітал	300	568	218	205	-350	-13	-61,6	-6,0
5.2	в т.ч. нерозподілений прибуток	350	692	75	95	-617	20	-89,2	26,7
6	Забезпечення наступних виплат та платежів	430	0	0	0	0	0	0	0
7	Довгострокові зобов'язання	480	0	0	0	0	0	0	0
8	Поточні зобов'язання	620	2222	2162	1678	-60	-484	-2,7	-22,4
9	Доходи майбутніх періодів	630	0	0	0	0	0	0	0
10	Баланс	640	3482	2455	1978	-1027	-477	-29,5	-19,4

Отже, баланс кафе «Espressamente Іллу» складається із активів та пасивів, які скоротилися на 477 тис.грн., або на 19,4%. Активи балансу формуються за рахунок необоротних та оборотних активів, а обидві групи вказаних активів у 2018 році скоротилися.

Пасиви балансу кафе «Espressamente Ілу» складаються із власного капіталу та поточних зобов'язань. Обсяг власного капіталу у 2018 році зріс на 2,4%, а поточних витрат скоротився на 22,4%.

Далі проведемо аналіз показників фінансової стійкості та платоспроможності. Аналіз фінансової стійкості кафе «Espressamente Ілу» здійсними за показниками: коефіцієнту автономії, фінансової залежності, маневреності власного капіталу, концентрації залученого капіталу, поточних зобов'язань, фінансування та фінансової стабільності.

Таблиця 2.12

Аналіз фінансової стійкості кафе «Espressamente Ілу» у 2016-2018 рр.

Показники	Формула*	Норма-тив	на кінець 2016 р	на кінець 2017 р	на кінець 2018 р	Відхилення:	
						2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт автономії	380/640	> 0,5	0,36	0,12	0,15	-0,24	0,03
Коефіцієнт фінансової залежності	640/380	≤ 2,0	2,76	8,38	6,59	5,62	-1,79
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(260-620)/380	> 0,5	0,29	-1,50	-0,66	-1,79	0,83
Коефіцієнт концентрації залуч. капіталу	(480+620)/280	≤ 0,5	0,64	0,88	0,85	0,24	-0,03
Коефіцієнт поточних зобов'язань	620/(480+620)	> 0,5	1,00	1,00	1,00	0,0	0,0
Коефіцієнт фінансування	(480+620)/380	≤ 0,5	1,76	7,38	5,59	5,62	-1,79
Коефіцієнт фінансової стабільності	380/(480+620)	> 1	0,57	0,14	0,18	-0,43	0,04

* - за номерами кодів рядка із табл.2.11

Майже усі визначені коефіцієнти фінансової стійкості (крім коефіцієнта поточних зобов'язань)) кафе «Espressamente Ілу» у 2016-2018 роках не відповідають нормативу, зокрема такі коефіцієнти, як: коефіцієнт

автономії, фінансової залежності, концентрації залученого капіталу, фінансування та фінансової стабільності, що говорить про фінансово нестійке її положення. Головною причиною такого стану є незначний обсяг власного капіталу та його повільне зростання.

Розрахуємо ліквідність (платоспроможність) кафе «Espressamente Ілу» (табл. 2.14.). Що стосується ліквідності (платоспроможності) кафе «Espressamente Ілу» у 2017-2018 роках, то можна зробити висновок, що воно є ліквідним, оскільки усі розглянуті показники (крім загального коефіцієнта покриття (платоспроможності) у 2017 та 2018 роках) мають тенденцію до зростання та відповідають нормативу.

Таблиця 2.13

Аналіз показників ліквідності кафе «Espressamente Ілу» у 2016-2018 рр.

Показники	Формула*	Норма- тив	на кінець 2016 р	на кінець 2017 р	на кінець 2018 р	Відхилення:	
						2017/ 2016	2018/ 2017
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	$(260+270) / 620$	> 1	1,17	0,80	0,88	-0,37	0,08
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$(150+...+250) / 620$	$> 0,5$	0,95	0,66	0,76	-0,29	0,10
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	$(130+...+240) / 620$	$> 0,5$	1,02	0,72	0,83	-0,30	0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$(220+...+240) / 620$	$> 0,2$	0,74	0,62	0,74	-0,12	0,12
Частка оборотних активів у загальній сумі активів	$620/280$	за планом	0,64	0,88	0,85	0,24	-0,03

* - за номерами кодів рядка із табл.2.11

Головним чинником, що визначає фінансове положення підприємства є стан його оборотних коштів. Оборотними коштами називаються грошові ресурси, необхідні для створення виробничих запасів, авансування витрат для забезпечення безперервності процесу виробництва і реалізації продукції.

Оборотні кошти являють собою сукупність коштів, авансованих для створення оборотних виробничих фондів і фондів обігу, що забезпечують їхній безперервний кругообіг. Оборотні кошти забезпечують безперервність виробництва і реалізації продукції підприємства. Оборотні виробничі фонди вступають у виробництво у своїй натуральній формі й у процесі виготовлення продукції цілком споживаються, переносячи свою вартість на створюваний продукт. Розрахуємо ці показники та отримані результати занесемо до табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Аналіз оборотності оборотних активів
кафе «Espressamente Іллу» за 2016-2018 рр.**

Показники	Формула (для п.4-6)	2016 р	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
					2017/ 2016	2018/ 2017
Чистий дохід, тис.грн.	X	12395	11432	13379	-96,3	194,7
Кількість днів періоду, що аналізується	X	366	365	365	-1,0	0,0
Середній залишок оборотних активів, тис.грн.	X	2590	1723	1479	-86,7	-24,4
Тривалість одного обороту, днів	п.3 х п.2 : п.1	76,5	54,9	40,3	-21,6	-14,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	п.1 : п.3	4,8	6,6	9,1	1,8	2,5
Коефіцієнт завантажен. активів в обороті	п.3 : п.1	0,2	0,15	0,11	-0,1	0,0

Провівши аналіз оборотності оборотних активів кафе «Espressamente Іллу» можна зробити висновок, що позитивним фактором є зменшення тривалості одного періоду із 76,5 до 40,3 днів та збільшення коефіцієнту оборотності оборотних активів на 1,8 та 2,5 оборотів.

На основі вихідних даних статистичної звітності розрахуємо і проаналізуємо показники продуктивності праці кафе «Espressamente Іллу» у

динаміці за 2016 та 2018 роки.

Таблиця 2.15

**Динаміка показників ефективності праці кафе кафе «Espressamente Іллу»
за 2016-2018 рр.**

Показники	Формула (для п.4-6)	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення:			
					абсолютне		відносне	
					2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Дохід, тис.грн.	X	12395	11432	13379	-963	1947	-7,8	17,0
Кількість обслугованих клієнтів, осіб	X	47790	45393	48105	-2397	2712	-5,0	6,0
Кількість працівників, осіб	X	24	25	25	1	0	4,2	0,0
Фонд оплати праці, тис.грн.	X	1860	2243	2452	383	209	20,6	9,3
Продуктивність праці, тис.грн.	п.1 : п.3	516	457	535	-59	78	-11,5	17,0
Продуктивність праці, обслуг. осіб	п.2 : п.3	1991	1816	1924	-176	108	-8,8	6,0
Зарплато-віддача	п.1 : п.4	7	5	5	-2	0	-23,5	7,1
Середньомісяч на середня зарплата, грн.	п.4 : п.3	6458	7477	8173	1018	697	15,8	9,3

Отже, продуктивність праці працівників кафе «Espressamente Іллу» у грошових одиницях і у 2017 р. в порівнянні із попереднім скоротилась відповідно на 11,5 і на 8,8%, проте у 2018 р. вона зросла на 17,0% та 6,0%. Продуктивність праці за кількістю обслугованих осіб має такі ж тенденції.

Провівши аналіз показників ефективності діяльності кафе «Espressamente Іллу», можна зробити висновок, що підприємство отримує не досить стабільні результати, проте не дивлячись на негативні тенденції у 2017 році, позитивним фактором є те, що більшість показників у 2018 році мають тенденцію до покращення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ КАФЕ «ESPRESSAMENTE ILLY»

3.1. Підходи до удосконалення продуктового портфелю послуг кафе «Espressamente Illy»

Провівши аналіз розміщення асортиментних груп продуктового портфелю кафе «Espressamente Illy» на матриці БКГ (розділ 2) можна зробити висновок, що в цілому він є досить збалансований, більшу частину обсягу продаж здійснюють «дійні корови» разом із «зірками», прибуток від яких можна інвестувати розвиток асортиментної групи, яка знаходиться у квадраті «важкі діти». В асортиментну групу «важкі діти» входять продукти, які можуть бути перспективними, оскільки ринок розширяється, але вони потребують певних коштів для підтримки зростання. Стосовно цієї групи продуктів необхідно вирішити: збільшити частку ринку даних продуктів або припинити їх фінансування. Можна запропонувати стратегію підведення підсумків чи стратегію оновлення за рахунок вільних коштів асортиментних груп, що знаходяться в квадраті «дійні корови» та «зірки».

В групі «бродячих собак» (продукти, які мають низьку долю ринку і не мають можливостей зростання, оскільки знаходяться в непривабливих галузях (зокрема, галузь може бути непривабливою через високий рівень конкуренції) відсутні позиції.. Чисті грошові потоки у таких бізнес-одиниць нульові або негативні. Якщо немає особливих обставин (наприклад, даний продукт є доповнюючим для товару «дійні корови» або «зірки»), то від цих бізнес-одиниць слід позбавлятися. Для цієї групи можна (якщо з'являться продукти) запропонувати стратегію підведення підсумків чи стратегію оновлення за рахунок вільних коштів асортиментних груп, що знаходяться у квадраті «дійні корови» чи «зірки».

Для асортиментної групи 2, що знаходяться в квадраті «зірок» буде доцільна стратегія подальшого зростання за рахунок вільних коштів «дійних корів». Для асортиментної групи важкі діти - стратегія подальшого зростання за рахунок вільних коштів асортиментної групи дійних корів. Асортиментна група дійних корів, що займає велику долю на слабо зростаючому ринку, має можливість акумулювати вільні кошти, які можна використати для розвитку іншої асортиментної групи. Стратегія для цієї групи повинна включати кроки по стабілізації і підвищенні обсягів продажу на основі високої якості продукції та зниження цін.

Отже, провівши портфельний аналіз можемо стверджувати, що компанія займає достойне місце на ринку кав'ярень міста Києва. Після аналізу матриці БКГ бачимо, що товарний портфель близький до оптимального, але в ньому є не усі продукти, які здатні забезпечити вільними коштами для можливості інвестування в розвиток менш розвинених асортиментних груп. Та є товари, що перебувають на стадії зростання, що потребують інвестування і здатні забезпечити майбутню стабільність і стійкість компанії. Також з'ясували, що асортиментна салати і сандвічі та кави-бутик знаходяться в групі «важкі діти», отже вона потребує докладнішого аналізу для з'ясування подальших дій підприємства щодо неї.

Отже, на основі даних, можемо зробити висновок, що підприємству потрібно обрати стратегію оновлення за рахунок вільних коштів асортиментних груп, що знаходяться в квадраті «дійні корови» та «зірки». На основі ABC - аналізу та аналізу обсягів збуту можемо запропонувати інвестувати вільні кошти в розвиток група важкі діти. Далі розглянемо траєкторії розвитку продуктових груп і виберемо ту, що підійде саме нам.

Суть портфельного аналізу залежить від визначенні того, в яких підрозділів вилучити ресурси (вилучають у "дійної корови") і до кого їх передати (віддають "зірці" чи "проблемі"). Слід сказати, що ці стратегії

обґрунтовані лише тією мірою, наскільки реалізуються гіпотези, де вони базуються.

Таблиця 3.1

Характеристика інструментів для кафе «Espressamente Шу» для оптимізації структури продуктового портфеля

Інструмент	Матриця BCG	ABC-аналіз асортименту
Мета	Упорядкування асортименту Аналіз пропозицій для групування на групи: «зірки» – перспективні продукти; «дійні корови» – прибуткові продукти; «дикі кішки» – проблемні продукти; «собаки» – застарілі продукти	Упорядкування асортименту Аналіз пропозицій шляхом ділення на три категорії: А – найбільш цінні (80%); В – проміжні (15%); С – найменш цінні (5%)
Параметри	Частка продукту на ринку. Темпи зростання ринку по продукту	Оборот від продукту. Прибуток від продукту
Інформаційна база	Інформація про ринок, на якому працює підприємство	Внутрішня інформація (звіти) підприємства
Результат	Групування продуктів за ступенем їх дохідності та прибутковості	Групування продуктів за ступенем впливу на загальний результат

У динамічному корпоративному портфелі виділяють чотири траєкторії (сценарії) розвитку, розглянемо їх на рис. 3.1.

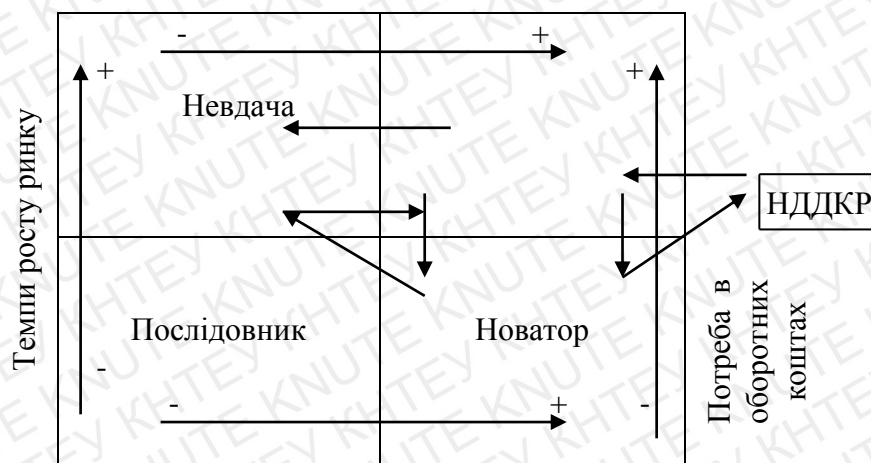


Рис. 3.1. Можливі траєкторії розвитку продуктового портфеля кафе «Espressamente Шу»

1. «Траєкторія товару». Інвестуючи в розробки кошти, одержувані від «дійних корів», підприємство виходить на ринок з принципово новим товаром, який займає місце зірки.
2. «Траєкторія послідовника». Кошти від «дійних корів» інвестуються в товар – «проблему», на ринку якого домінує лідер. Підприємство дотримується агресивної стратегії нарощування частки ринку, і товар – «проблема» перетворюється на «зірку».
3. «Траєкторія невдачі». Внаслідок недостатнього інвестування товар-«зірка», втрачає лідируючі позиції на ринку і стає товаром – «проблемою».
4. «Траєкторія посередності». Товару – «проблеми» не вдається збільшити свою частку ринку, і він вступає в наступну стадію (товар – «собака»).

Використовуючи зазначені ідеї кафе «Espressamente Illy» зможе пропонувати нові послуги в межах типових продуктів (вертикальна диверсифікація), а також розширювати пропозицію пропонованих продуктів (горизонтальна диверсифікація), додавати до переліку продуктів принципово нові (конгломератна диверсифікація).

Фахівцями визначено чотири типи стратегічної поведінки підприємства на ринку, які може використовувати й кафе «Espressamente Illy»:

- тип «захисник» – підприємство досягає конкурентної переваги на існуючих ринках з існуючими продуктами та найчастіше фокусується на вузько визначеній області продукт-ринок;
- тип «старатель» – підприємство, що виходить на ринки з новими продуктами, є інноваційною та швидко освоює нові технології, підтримує курс на адаптацію до умов зовнішнього середовища;
- тип «аналізатор» – представляє собою поєднання перших двох типів;
- тип «реактор» – не дозволяє досягти конкурентних переваг у зв'язку з відсутністю зв'язку між структурою та стратегією.

Зважаючи на діяльність кафе «Espressamente Шу», вбачається, що воно має обрати стратегічну поведінку щодо продуктового портфеля як «аналізатор» (рис. 3.2).

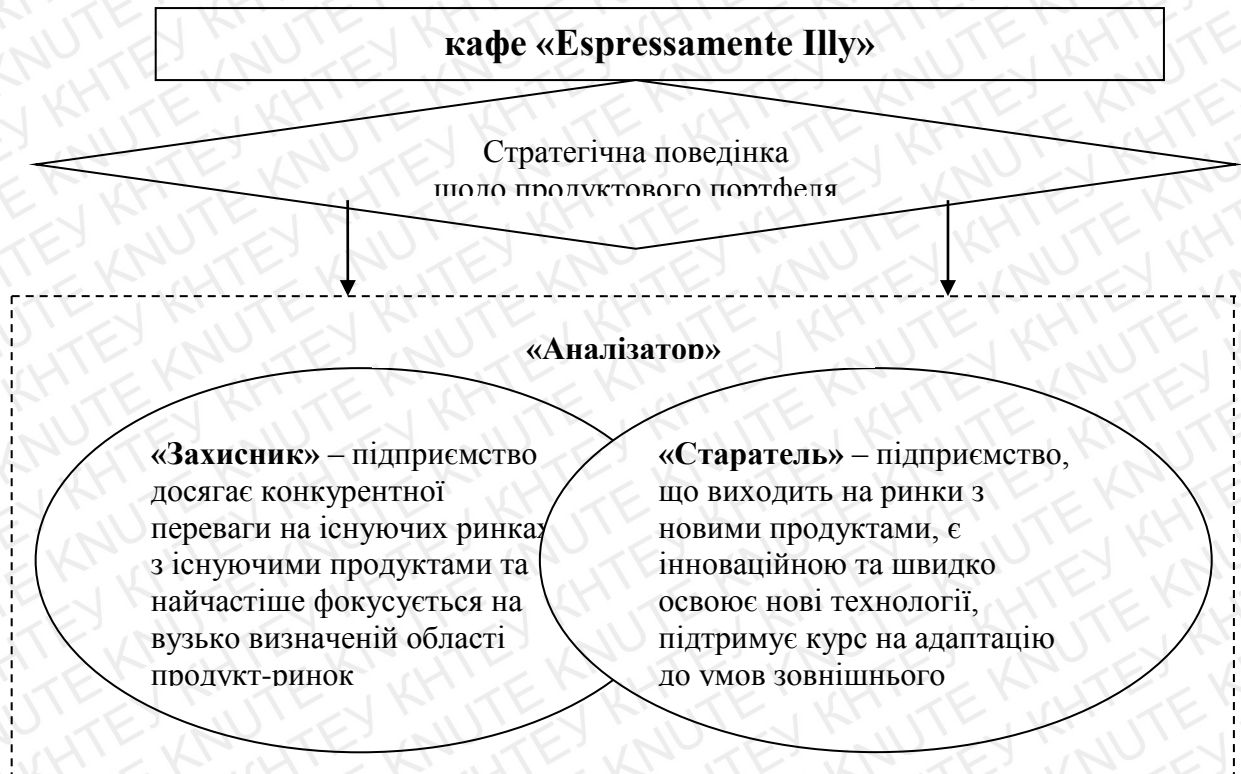


Рис. 3.2. Бачення стратегічної кафе «Espressamente Шу» щодо удосконалення продуктового портфеля

Також варто зазначити, що на основі стратегічної поведінки кафе «Espressamente Шу» щодо удосконалення продуктового портфеля варто удосконалювати виробничу програму. Основою розробки виробничої програми кафе «Espressamente Шу» має виступати план реалізації, деталізований за видами послуг, їх якістю та споживачами відповідно до замовлень.

До розробки виробничої програми кафе «Espressamente Шу» варто підходити реалістично, розуміючи, що абсолютно надійного методу не існує. Процес обґрунтування виробничої програми пов'язаний не тільки із внутрішніми факторами підприємства, а й з багатьма зовнішніми чинниками,

важливе місце серед яких посідають доходи населення, рівень розвитку інфраструктури туризму, економічна, політична, екологічна ситуація і багато чого іншого.

Можна запропонувати кафе «Espressamente Іллу» певні напрями розширення продуктового портфелю, зокрема кава і напої: розширення асортименту за рахунок чаю, какао, кави з лікером тощо; десерти і випічка: розширення асортименту морозива (є всього 4 види); наповнення круасанів; кава-бутик : реалізація кавомолок, турок, фірмового посуду «Іллу», фірмових серветок скатертин «Іллу». Також варто розглянути пропозицію щодо організації доставки: організація доставки по м. Києву власними силами мережі кафе (новий підрозділ), що є досить затратним і може бути нерентабельним; 2) організація доставки по Києву через сервіси Uber Eats та Glovo; 3) організація доставки в Київ та регіони України через Нову Пошту та Укрпошту (продуктів із тривалим терміном зберігання). Зазначені види доставки потребують в основному організаційних рішень.

Таблиця 3.2

Напрями розширення продуктового портфелю кафе «Espressamente Іллу»

Продуктова група	Можливості її розширення	Сервіс
Кава і напої	Розширення асортименту за рахунок чаю, какао, кави з лікером тощо	Доставка : 1) організація доставки власними силами мережі кафе (новий підрозділ); 2) організація доставки по Києву через сервіси Uber Eats та Glovo; 3) організація доставки в Київ та регіони України через Нову Пошту та Укрпошту (продуктів із тривалим терміном зберігання)
Десерти і випічка	Розширення асортименту морозива (є всього 4 види); наповнення круасанів	
Салати та сендвічі	Зміни, пов'язані із ціновою політикою, сервісом	
Кава-бутик	Реалізація кавомолок, турок, фірмового посуду «Іллу», фірмових серветок, скатертин «Іллу»	

Враховуючи зазначене, можна таким чином інтерпритувати життєві цикли груп продуктового портфелю кафе «Espressamente Іллу» при можливому розширенні асортименту

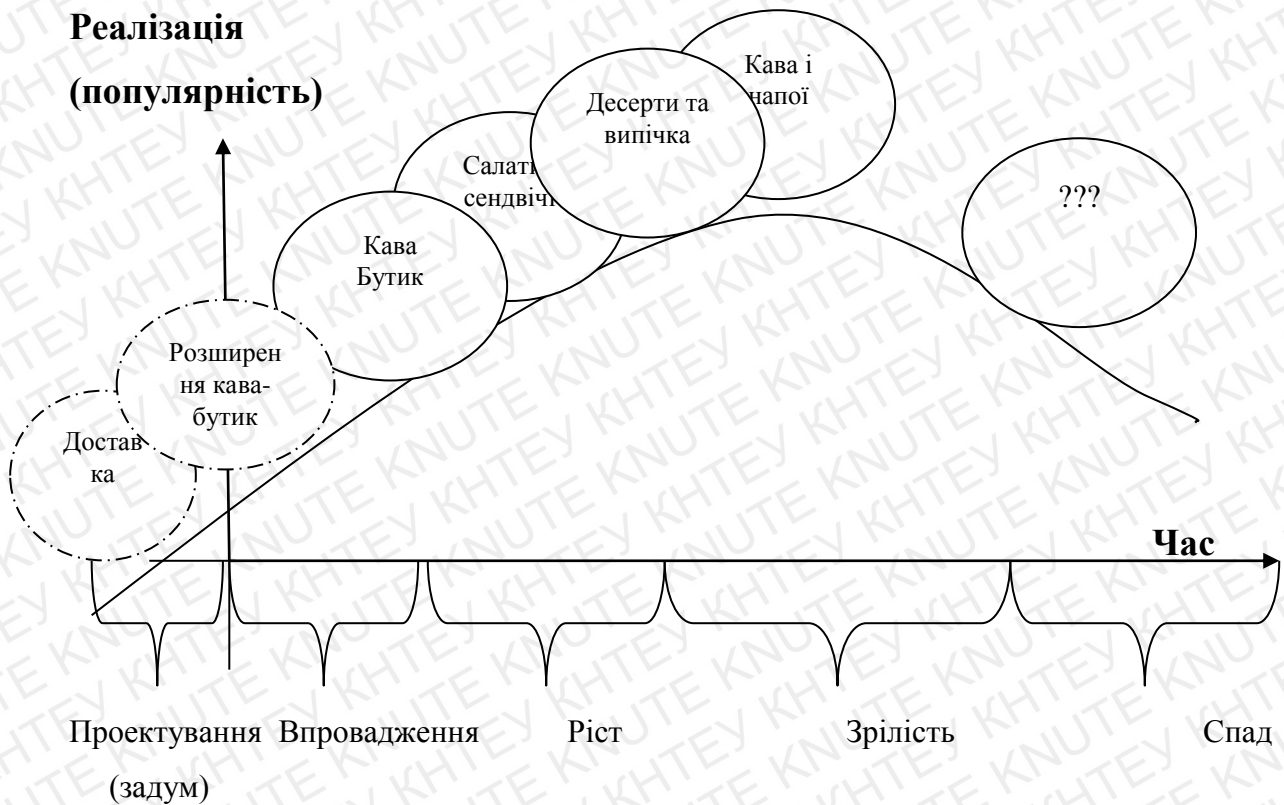


Рис. 3.3. Інтерпретація життєвих циклів груп продуктового портфелю кафе «Espressamente Шу» при можливому розширенні асортименту

Щодо організації швидкої доставки, в табл. представлено порівняння в роботі основних служб: Uber Eats та Glovo.

Таблиця 3.3

Порівняння основних параметрів служб доставки Uber Eats та Glovo

	Uber Eats	Glovo
Час доставки	від 10 хвилин до 1 години. Час доставки безпосередньо залежить від віддаленості закладу. При цьому Uber Eats не набирає в партнери кур'єрів без транспортного засобу: згідно з умовами на сайті компанії, для роботи потрібен свій велосипед, скутер або автомобіль не старше 1995 року	сервіс вказує відстань, а не час доставки, але обіцяє привезити будь-яке замовлення менш ніж за годину, після його прийому кур'єром. Середній час доставки - 45 хвилин. У момент пікових навантажень, Glovo повідомляє про можливі затримки

Продовження таблиці 3.3

	Uber Eats	Glovo
Вартість доставки	вартість доставки складе 30 грн незалежно від обсягу замовлення. У лютому сервіс не буде стягувати плату за використання промокодом HELLOKYIV	вартість залежить від закладу та віддаленості. Зазвичай вона варіюється в діапазоні 20-30 грн для закладів. При цьому, у Glovo є категорії доставки з фіксованою вартістю, адже сервіс доставляє не тільки їжу. Так, замовлення з аптеки чи магазину обійдеться в 60 грн.
Оплата	поки що працює тільки оплата картою. Якщо у вас є акаунт в Uber, дані про платіжні засоби автоматично синхронізуються	до акаунту можна прив'язати карту або платити за замовлення готівкою при отриманні.
Умови реферальної програми	за індивідуальним промокодом можна подарувати друз'ям 50 грн і заробити стільки ж, якщо вони ним скористаються. Обмежень за кількістю рефералів немає	сервіс дає людям, з якими ви поділитеся запрошенням, 150-100 грн на оплату товарів при замовленні на вдвічі більшу суму. Реферальний код можна витратити протягом 7 днів - це правило діє як для відправника, так і для одержувача
Кількість закладів і час роботи	на старті до сервісу підключені більше 200 закладів. Сервіс приймає замовлення з 10:00 до 22:00	до сервісу підключені близько 400 ресторанних брендів. Ще можна зробити замовлення з будь-якого закладу через розділ «Anything» в додатку. Також у Glovo оформлено ексклюзивне партнерство з McDonald's - продукцію мережі можна замовити через інші служби. Замовлення можна оформляти з 10:00 до 23:00.

Отже, порівнюючи час, вартість доставки, оплату, умови реферальної програми можна зробити висновки, що залежно від ситуації кафе «Espressamente Illy» може використовувати обидва сервіси.

3.3. Обґрунтування поліпшеного продуктового портфеля кафе «Espressamente Illy»

Пропонується наступна модель системи ефективного управління продуктивним портфелем підприємства кафе «Espressamente Illy» з

урахуванням етапів формування ефективного управління продуктової політики підприємства, що складається з шести взаємопов'язаних блоків, розташованих в ієрархічній послідовності (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Етапи формування ефективного продуктового портфеля кафе «Espressamente Шу»

Етап	Напрями	Мета	Завдання	Очікуваний результат
1	Визначення перспективних напрямів розвитку підприємства	Орієнтація продуктового портфеля підприємства	Визначити продуктивний портфель відповідну місії підприємства; формування переліку провідних принципів продуктової політики	Визначення перспективних напрямів розвитку підприємства
2	Організація ефективного управління продуктивним портфелем підприємства	Формування продуктового портфеля підприємства	Формування цілей і завдань ефективного управління продуктивним портфелем підприємства	Визначення стратегічної мети продуктового портфеля з позиції ефективності
3	Вибір стратегічних напрямків продуктового портфеля підприємства	Визначення стратегії діяльності підприємства	Визначення пріоритетів з конкретних напрямків продуктового портфеля	Реалізація заходів у відповідності зі стратегією ефективного управління продуктивним портфелем
4	Оцінка ефективного управління продуктивним портфелем	Формування системи критеріїв ефективності продуктового портфеля	Формування показників ефективності продуктового портфеля	Визначення відповідності результатів діяльності продуктового портфеля стратегічним пріоритетам розвитку
5	Організація контролю за виконанням управлінських рішень	Відстеження виконання прийнятих управлінських рішень	Організація системи контролю	Правомірність і доцільність прийнятих управлінських рішень

Продовження таблиці 3.4

Етап	Напрями	Мета	Завдання	Очікуваний результат
6	Визначення відповідності результатів діяльності продуктового портфеля стратегічним пріоритетам	Виявити і усунути недоліки діяльності продуктового портфеля	Коригування або вдосконалення продуктового портфеля	Прийняті рішення в управлінні продуктового портфеля ефективні або вимагають доопрацювання.

Отже, модель передбачає вивчення перспективних напрямів розвитку кафе «Espressamente Illy». Це передбачає орієнтований напрям продуктової політики та продуктового портфеля на підприємстві за допомогою визначення коригування місії, бачення, філософії та формування принципів, якими повинна керуватися продуктова політика при управлінні підприємством. Таким чином, формується система внутрішніх установок підприємства як основа побудови ефективної продуктової політики.

Можна передбачити, що покращуючи продуктивний портфель, лояльність споживачів підвищиться і це вплине на їх відвідуваність та зростання доходу кафе. Можна припустити, що доходи у наступному році зростуть на 15,0%, провівши розрахунки інших показників, можна визначити обсяги і динаміку основних фінансових результатів кафе «Espressamente Illy» на 2020 р.

Таблиця 3.5

**План основних фінансових результатів
кафе «Espressamente Illy» на 2020 р.**

Показники	Звітний рік 2 018	План на 2020 рік	Відхилення:	
			абсолютне	відносне
Чистий дохід (виручка) від реалізації послуг, тис. грн.	13379	15386	2007	15,0
Собівартість, тис. грн.	9803	10979	1176	12,0
Валовий прибуток, тис. грн.	3576	4406	830	23,2

Продовження таблиці 3.5

Показники	Звітний рік 2 018	План на 2020 рік	Відхилення:	
			абсолютне	відносне
Інші операційні доходи, тис. грн.	387	445	58	15,0
Разом поточні витрати, тис. грн.	3280	3674	394	12,0
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	683	1178	495	72,5
Податок на прибуток, тис.грн.	123	212	89	72,4
Чистий прибуток, тис. грн.	560	966	406	72,5
Рентабельність підприємства, %	4,3	6,6	2,3	-

На основі проведеного планування визначено, що при зростанні чистого доходу (виручку) від реалізації послуг на 15,0% і поточних витрат 12,0%, прибуток може зрости на 72,5%. Також рентабельність у плановому періоді може зрости із 4,3% до 6,6%. Тобто можна вважати, що пропозиції є економічно ефективними.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що продуктовий портфель - це сукупність усієї продукції підприємства, як товарів, так і послуг, що продаються бізнесом. Формуванню продуктового портфелю передують розроблення асортиментної концепції. Суть формування продуктового портфеля полягає в плануванні всіх видів діяльності, спрямованих на відбір продуктів для майбутнього виробництва та реалізації на ринки, а також приведення властивостей цих продуктів у відповідність до вимог споживачів. Отже, це безперервний процес, який здійснюється протягом усього життєвого циклу продукту, починаючи з моменту зародження ідеї і до вилучення продукції з товарної програми.

2. Управління та аналіз продуктового портфеля - це практика управління бізнесом, яка допомагає менеджерам оцінити поточний рівень їхньої успішності. Крім того, це допомагає менеджерам визначити майбутні можливості для поліпшення розподілу ресурсів, більшої рентабельності інвестицій, можливостей для зростання та прибутку, а також потенційних ризиків (таких як продукти, які негативно впливають на підсумки) для досягнення найкращих результатів. Основна передумова управління продуктивним портфелем полягає в тому, що кожен продукт вимагає різної фінансової частки та стратегії, залежної від ринкової траєкторії. Відповідно до ефективної стратегії управління продуктивним портфелем, до товару з невеликим обсягом на зменшуваному ринку трактується інакше, ніж продукт, який користується збільшенням продажів у зростаючому секторі.

3. Одним із суб'єктів ресторанного бізнесу міста Києва є кафе «Espressamente Шлу». За організаційно-правовою формою це ФОТ «Сосновський», що засноване на приватній власності одного громадянина із використанням найманої праці. Кафе «Espressamente Шлу» розміщене за адресою: м. Київ, вул. П. Сагайдвчного, 33. За місткістю кафе «Espressamente Шлу» належить до невеликих закладів: зал розрахований на 50 посадкових

місць. За ціновою категорією воно належить до середньоцінових (в середньому чек 210,0 грн.). Кафе має італійську спрямованість кухні. Кафе «Espressamente Illy» належить до мережі італійських кав'ярень Espressamente Illy & CafeSafe, що пов'язані із легендарною італійською компанією Illy, що об'єднує 230 кафе-бутиків в 34 країнах світу. Обсяги споживачів кафе «Espressamente Illy» щорічно зростають, так у 2018 р. їх кількість зросла на 5,9%.

4. Основа продуктового портфелю кафе «Espressamente Illy» побудована на знаменитій італійській каві «Illy». Продуктовий портфель кафе «Espressamente Illy» можна згрупувати за такими напрямками: 1) кава і напої, що представлений класичними, гарячими, холодними напоями та гарячими коктейлями, найбільш популярним є Espresso illy/Эспрессо illy; 2) десерти і випічка (десерти, випічка, морозиво), найбільш популярним є десерт Терамісу; 3) салати та сендвічі (гарячі страви, італійські страви, салати, сніданки, супи, сендвічі); 4) кава-бутик, що реалізує каву та кавомашини («Francisfrancis»). В роботі розглянута структура продуктового асортименту кафе «Espressamente Illy» за глибиною і шириною і визначено, що вона є досить гармонійною.

5. Розглянуто продуктивний портфель за допомогою АВС-аналіз, який дозволив класифікувати асортиментні групи кафе залежно від їхньої значущості. І виокремлено групу А - Кава і напої та Десерти і випічка; група В - Салати та сендвічі і група С - Кава-бутик.

6. Кожна асортиментна група товарів знаходиться на різних етапах життєвого циклу. Для того, щоб визначити яка асортиментна група потребує підтримки для збільшення обсягів збуту застосовано інтепритацію матриці БКГ. В якій виділено «Важкі діти» салати і сандвічі та кава-бутик; «Зірки» десерти та випічка; «Дійні корови» - кава і напої; «Бродячі собаки» відсутні. Також проведено аналіз відгуків споживачів. За результатами вражень гостей кафе «Espressamente Illy» на незалежній та авторитетній платформі TripAdvisor визначено, що кавярня отримувала сертифікат якості –

переможець 2017 р., 2019 р., вона займає за рейтингом №10 із 140 кав'ярень Києва; №7 із 79 закладів із десертами Києва. Із 56 відгуків 41 оцінка відмінно; один негативний відгук що не стосувався продуктової політики датовано січнем 2017 р.

7. На основі аналізу динаміки основних фінансових результатів кафе «Espressamente Іллу» за 2016-2018 роки визначено, що кафе є прибуткове і у 2018 р. його результати значно покращились за рахунок розширення асортименту і впровадження бутик-кави (реалізація кави і кавомашин).

8. Провівши аналіз розміщення асортиментних груп продуктового портфелю кафе «Espressamente Іллу» на матриці БКГ (розділ 2) можна зробити висновок, що в цілому він є досить збалансований. більшу частину обсягу продаж здійснюють «дійні корови» разом із «зірками», прибуток від яких можна інвестувати розвиток асортиментної групи, яка знаходить у квадраті «важкі діти». В асортиментну групу «важкі діти» входять продукти, які можуть бути перспективними, оскільки ринок розширяється, але вони потребують певних коштів для підтримки зростання. Стосовно цієї групи продуктів необхідно вирішити: збільшити частку ринку даних продуктів або припинити їх фінансування. Можна запропонувати стратегію підведення підсумків чи стратегію оновлення за рахунок вільних коштів асортиментних груп, що знаходяться в квадраті «дійні корови» та «зірки». Для асортиментної групи 2, що знаходяться в квадраті «зірок» буде доцільна стратегія подальшого зростання за рахунок вільних коштів «дійних корів». Отже, на основі даних, можемо зробити висновок, що підприємству потрібно обрати стратегію оновлення за рахунок вільних коштів асортиментних груп, що знаходяться в квадраті «дійні корови» та «зірки». На основі ABC - аналізу та аналізу обсягів збуту можемо запропонувати інвестувати вільні кошти в розвиток група важкі діти.

9. Можна запропонувати кафе «Espressamente Іллу» певні напрями розширення продуктового портфелю, зокрема кава і напої: розширення асортименту за рахунок чаю, какао, кави з лікером тощо; десерти і випічка:

розширення асортименту морозива (є всього 4 види); наповнення круасанів; кава-бутик : реалізація кавомолок, турок, фірмового посуду «Шлу», фірмових серветок скатертин «Шлу». Також варто розглянути пропозицію щодо організації доставки: організація доставки по м. Києву власними силами мережі кафе (новий підрозділ), що є досить затратним і може бути нерентабельним; 2) організація доставки по Києву через сервіси Uber Eats та Glovo; 3) організація доставки в Київ та регіони України через Нову Пошту та Укрпошту (продуктів із тривалим терміном зберігання). Зазначені види доставки потребують в основному організаційних рішень. Можна передбачити, що покращуючи продуктовий портфель, лояльність споживачів підвищиться і це вплине на їх відвідуваність та зростання доходу і прибутку кафе.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України (із змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - № 18. - Ст.144.
2. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства / Л. В. Балабанова, О. А. Бриндіна/: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2016. – 336 с.
3. Белошапка В.А., Загорий Г.В., Усенко В.А. Стратегическое управление и маркетинг. – К.: РИА «Триумф», 2014. – 368 с.
4. Біленький О. Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О. Ю. Біленький // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2016. – Вип. 1/1. – С. 31 – 37.
5. Біленький О. Ю. Вдосконалення системи управління асортиментом продукції: напрями та результативність / О. Ю. Біленький // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2016. – Вип. 1/1. – С. 31 – 37.
6. Близнюк С.В. Стратегический маркетинг торговой фирмы. – К., 2015. – 119 с.
7. Верба В. А. Методичні положення оптимізації товарного портфеля підприємства / В. А. Верба, С. В. Яковенко // Стратегія економічного розвитку України. – 2018. – Вип. 32. – С. 164 – 176.
8. Верба В.А. Оптимізація товарного портфеля як чинник підвищення економічної ефективності підприємства / В.А. Верба, В.В. Ліщинська // Проблеми економіки. – Серія: Економіка та управління підприємствами. – Вип. № 4. – 2017. – С. 262 - 268
9. Виноградова М.В., Панина З.И. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса. – М.: ООО ИТК "Дашков и Ко", 2018. – 441 с.
10. Власова Н.О. та ін. Формування асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі: монографія. – Х.: ХДУХТ, 2009. – 189 с.

11. Герасимчук З.. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії / [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf
12. Глєєва М. Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії / М. Г. Глєєва, О. В. Зозульов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://probleconomy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf
13. Годин В. В. Управление информационными ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров / В. В. Годин, И. К. Корнеев // Управление развитием организации. Модуль 17. – М. :Инфра-М, 2018. – 352 с.
14. Данько Ю. І. Розвиток маркетингу на ринку продовольчої продукції України [Монографія] / О. О. Красноручський, Ю. І. Данько. – Харків: “Міськдрук”, 2009. – 262 с.
15. Денисюк О. Г. Особливості асортиментної політики підприємств України / О. Г. Денисюк, О. В. Задерейко // Вісник ЖДТУ. – 2012. – № 1 (59). – С. 95 – 99.
16. Дима О.О. Маркетингова товарна політика посередницького підприємства: монографія. – К.: КНЕУ, 2015. – 431 с.
17. Єранкін О. О. Маркетинг в АПК України в умовах глобалізації: монографія / О. О. Єранкін. – К.: КНЕУ, 2017. – 419 с.
18. Касич А.О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А.О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
19. Касич А.О. Структурні характеристики зовнішньої торгівлі України / Касич А.О., Дідур С.В. // Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал. – 2016. – № 1(79). – С. 85–94.
20. Касич А.О. Управління конкурентними перевагами підприємства / Касич А.О., Харькова Ж.В. // Економічний аналіз. – 2016. –№ 2, Том 25. – С. 79-85.
21. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку / В. П. Колесніков //

- Наукові записки НУ «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2016. – Вип. 23. – С. 48 – 50.
22. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку / В. П. Колесніков // Наукові записки НУ «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2013. – Вип. 23. – С. 48 – 50.
23. Корнійчук А. Аналіз стану та перспектив розвитку підприємств Житомирської області / А. Корнійчук // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2013. – Вип. 2 (9). – С. 67 – 74.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга / Филип Котлер, Гари Армстронг, Джон Сондерс, Вероника Вонг. – [Пер. с англ.] — 2. европ. изд. — М.; СПб.; К. : Издательский дом "Вильямс", 2016. — 943с.
25. Крипак Е. М. Методы анализа ассортиментной политики производственного предприятия / Е. М. Крипак, Т. Н. Шаталова, В. Н. Шепель // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 1. – С. 126 – 130.
26. Крипак Е. М. Методы анализа ассортиментной политики производственного предприятия / Е. М. Крипак, Т. Н. Шаталова, В. Н. Шепель // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 1. – С. 126 – 130.
27. Малюк С. О. Показники та методи оцінки ефективності системи управління товарним асортиментом підприємств / С. О. Малюк // Науковий вісник Херсонського державного університету. – 2014. – Ч. 3, Вип. 6. – С. 22 – 25.
28. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2003. – 800 с.
29. Маркетинговый анализ / М. В. Мельник, С. Е. Егорова. – М.: Рид Групп, 2011. – 384 с.
30. Писаренко В. В. Маркетинг продукції (методичні та практичні аспекти): [монографія] / В. В. Писаренко. – Полтава: ФОП Говоров С. В., 2008. – 304 с.

31. Портер Майкл Э. Конкуренция: / Майкл Э. Портер.[Пер. с англ.]: Уч. Пос. – М.: Издательский дом «Вильямс».- 2000.- 495с
32. Силаков А.В. Маркетинг: системна методологія, реалізація концепції: [монографія] / І. О. Соловійов. – Херсон: Олди-плюс, 2008. – 344 с.
33. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнесшкола «Интел-синтез», 2015. – 596 с.
34. Хардинг Г., Уолтон П. Найти свой путь в маркетинге. Б.м.: Ай Кью, 1992. 54 с.
35. Щербак В. Г., Холодный Г.О. Управління торговою маркою в механізмі товарної інноваційної політики підприємства: монографія. – Х.:Вид.ХНЕУ, 2013. – 252 с.
36. The Product Portfolio. Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.bcg.com/documents/file13255.pdf>
37. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства : монографія / Л.В. Балабанова, О.А. Брадіна. – Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. – 230 с.
38. Быховец С.Н. Управление ассортиментом в системе маркетинга производственного предприятия / С.Н. Быховец // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. – № 01 (67). – С. 4–11.
39. Дихтль Е. Практический маркетинг : учеб. пос. / Е. Дихтль, Х. Хершген ; пер. с нем А.М. Макарова; под ред. И.С. Минко. – М. : Высш. шк., 1995. – 255 с.
40. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика : підр. / В.Я. Кардаш. – К. : КНЕУ, 2001. – 240 с.
41. Марченко О.І. Ассортимент продукції підприємства як важливий фактор зростання прибутку / О.І. Марченко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – №8 (63).
42. Товарознавство : навч.метод. комплекс / укл.: Н.С. Кубишина, Н.В. Язвінська, В.В. Журило. – К. : НТУУ “КПІ”, 2007. – 148 с. 11. Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е.

Хруцкий, И.В. Корнеева. – М. : Финансы и статистика, 2006. 12. Levitt Th. The Marketing Mode. Pathway to Corporate Growth / Th. Levitt. – N. Y., 1969. – P. 231. 13.

43. Смольянина А. Методы анализа ассортиментного портфеля предприятия [Электронный ресурс] URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963.

44. Adapted and reprinted by permission from Strategy Formulation: Analytical Concepts / by Charles W. Hofer and Dan Schendel. – West Publishing Company, 2008.

45. Osel Roger R. and Wright Robert V.L. Allocating resources: How to Do It in Multi-Industry Corporations. Handbook of Business Problem Solving. – N. Y. : McGraw Hill, 2000.