Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«ПРОДУКТОВА ПОЛІТИКА БАРУ «OYSTERS CAVA BAR», М. КИЇВ»

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

Науковий керівник
к.е.н., доц. _____ Жученко
Валентина
Григорівна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф. _____ Ведмідь
Надія
Іванівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
_____М.Г. Бойко
«___»_____ 2018 р.

Завдання
на випускну кваліфікаційну роботу студентові
Матвієнко Анастасії Андріївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. **Тема випускної кваліфікаційної роботи:** Продуктова політика бару «OystersCavaBar», м. Київ.
Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.
2. **Строк здачі студентом закінченої роботи**: 16 листопада 2019 року
3. **Цільова установка та вихідні дані** до випускної кваліфікаційної роботи: на основі вивчення законодавчих та нормативних актів, міжнародної та національної нормативно-технічної документації, вітчизняної і закордонної наукової літератури, інформаційних ресурсів Інтернет, розкрити науково-теоретичні засади формування продуктової політики підприємств ресторанного господарства.

Мета роботи – обґрунтування та розробка рекомендацій щодо поліпшення продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації продуктової політики бару «OystersCavaBar», м. Київ.

4. **Перелік графічного матеріалу**, рис.:

Таблиці: Аналіз підходів до визначення поняття «продуктова політика»; Динаміка розвитку продуктової політики бару «OystersCavaBar», м. Київ; Динаміка фінансово-господарських показників діяльності бару «OystersCavaBar», м. Київ;

Рисунки: Елементи та структура продуктової політики підприємств ресторанного господарства; Основні показники ефективності продуктової політики бару «OystersCavaBar»; Напрями удосконалення продуктової політики бару «OystersCavaBar», м. Київ.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність продуктової політики підприємств ресторанного господарства

1.2. Особливості продуктової політики підприємств ресторанного господарства

1.3. Поняття ресторанного продукту та фактори, що впливають на його формування

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ БАРУ «OystersCavaBar», М. КИЇВ

2.1. Аналіз внутрішніх інструментів у формуванні продуктової пропозиції бару «OystersCavaBar»

2.2. Дослідження впливу продуктової політики на результати господарської діяльність підприємства

2.3. Оцінка факторів впливу на формування продуктової політики бару «OystersCavaBar»

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ БАРУ «OYSTERS CAVA BAR», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування продуктової стратегії бару

3.2. Програма удосконалення управління продуктовою політикою бару

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності удосконалення продуктової політикою підприємства

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	*Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи*	01.10.2018 р.-30.11. 2018 р.	01.10.2018 р.-30.11. 2018 р.
2	*Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу*	01.12.2018 р.-31.01.2019 р.	01.12.2018 р.-31.01.2019 р.
3	*Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	01.02.2019 р.-11.05.2019 р.	01.02.2019 р.-11.05.2019 р.
4	*Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	14.05.2019 р.-18.05.2019 р.	14.05.2019 р.-18.05.2019 р.
5	*Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті*	до 18.05.2019 р.	до 18.05.2019 р.
6	*Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	18.05.2019 р.-07. 09. 2019 р.	18.05.2019 р.-07. 09. 2019 р.
7	*Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	07.09.2019 р.-10. 09. 2019 р.	07.09.2019 р.-10. 09. 2019 р.
8	*Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	11.09.2019 р. -28.10.2019 р.	11.09.2019 р. -28.10.2019 р.
9	*Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях*	29.10.2019 р.-31.10.2019 р.	29.10.2019 р.-31.10.2019 р.
10	*Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру*	01.11.2019 р	01.11.2019 р
11	*Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	12.11.2019р. 16.11.2019 р	12.11.2019р. 16.11.2019 р
12	*Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії*	19.11.2019 р.-30.11.2019 р.	19.11.2019 р.-30.11.2019 р.
13	*Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	*Відповідно до розкладу*	*Відповідно до розкладу*

7. Дата видачі завдання «28» січня 2019 р.

8. Керівник випускної
кваліфікаційної роботи _____ Жученко В.Г.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої
програми _____ Ведмідь Н.І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
студент-дипломник _____ Матвієнко А.А.

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____**Жученко В.Г.**

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента **Матвієнко А.А.**

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____Н.І. Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри_____М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП 7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 10
1.1. Формування продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу 10
1.2. Поняття продуктового портфелю у ресторанному бізнесі 14
1.3. Стратегічне управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу 18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ БАРУ «OYSTERS CAVA BAR», М. КИЇВ 23
2.1. Аналіз продуктової політики підприємства та факторів впливу на її формування 23
2.2. Оцінка ефективності економічної діяльності 30
2.3. Дослідження впливу попиту споживачів на формування продуктового портфелю підприємства 37
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ БАРУ «OYSTERS CAVA BAR», М. КИЇВ 48
3.1. Обґрунтування продуктової стратегії бару 48
3.2. Програма удосконалення управління продуктовою політикою бару 53
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності управління продуктовою політикою підприємства 58
ВИСНОВКИ 61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 63
ДОДАТКИ 68

ВСТУП

Актуальність дослідження. Однією з провідних проблем для вітчизняних підприємств в умовах соціально-економічної нестабільності є пошук сучасних засобів організації управління, які забезпечували б посилення їхньої позиції на ринку ресторанних послуг. Пріоритетним напрямком вирішення цієї проблеми є застосування новітніх механізмів в управлінні продуктовою політикою.

Головною метою управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу є забезпечення його конкурентоспроможності. Розробка і впровадження нових товарів і послуг сприяє створенню додаткових робочих місць, зниження кількості випадків незадоволення споживачів, збільшенню попиту, формує лояльність споживачів. У конкурентному середовищі надання нових чи удосконалених страв і послуг раніше своїх конкурентів надає закладу конкурентні переваги, які можуть зумовити підвищення прибутку або збільшення частки ринку, створити імідж лідера, підвищити ринкову вартість підприємства тощо.

Висвітленню сутності управління продуктовою політикою присвячено дослідження вчених І. Ансоффа, Л. Балабанової, В. Василенко, І. Волошко, М. Володькіної, А. Гапоненко, О. Гусєвої, Л. Довгань, П. Дойля, П. Єгорова, Е. Какосьяна, Л. Лутай, І. Маркіної, В. Нємцова, В. Оберемчука, А. Панкрухіна, А. Садєкова, Н. Телеш, Е. Терещенко, Р. Фатхутдінова, А. Чандлера, З. Шершньової, О. Шубіна та ін.

Проблеми управління суб'єктом ресторанного бізнесу досліджено в наукових працях М. Бойко, О. Виноградової, С. Драгунцова, С. Мельниченко, Г. Муніна, Л. Нечаюк, А. Расулової, Т. Ткаченко, Г. П'ятницької та ін. На основі вивчення наукових розробок провідних учених із дослідженої проблематики зроблено висновок про те, що основна увага в них приділяється визначенню сутності ресторанного продукту,

особливостям його формування на вітчизняному ринку та способам і шляхам його реалізації з урахуванням потреб і запитів споживачів.

Однак, незважаючи на глибину наукових розробок, ряд теоретичних питань щодо стратегічного управління суб'єктом ресторанного бізнесу не знайшли свого повного висвітлення в наукових працях учених, а проблеми обґрунтування методичних підходів та розробка методичного інструментарію управління продуктовою політикою підприємства галузі не привернули достатньої уваги науковців.

Метою випускної кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичних рекомендацій щодо управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення зазначеної мети у роботі поставлено такі **завдання**:

- дослідити сутність формування продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу;

- розкрити поняття продуктового портфелю та його особливостей у ресторанному господарстві;

- розглянути стратегічне управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу;

- здійснити аналіз продуктової політики підприємства;

- провести оцінку ефективності економічної політики бару «Oysters Cava Bar»;

- здійснити дослідження впливу попиту споживачів на формування продуктового портфелю підприємства;

- обґрунтувати продуктову стратегію бару «Oysters Cava Bar»;

- запропонувати програму удосконалення управління продуктовою політикою бару «Oysters Cava Bar»;

- оцінити соціально-економічну ефективність управління продуктовою політикою підприємства.

Об'єктом дослідження випускної кваліфікаційної роботи є механізм управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти процесу управління продуктовою політикою бару «Oysters Cava Bar», м. Київ.

Теоретичною основою та методологічною базою проведеного у роботі дослідження, є наукові праці провідних вітчизняних і закордонних учених в області стратегічного управління, маркетингу, економіки підприємства, менеджменту. Правове поле роботи забезпечили законодавчі та нормативні документи з питань регулювання господарської діяльності підприємства. У ході дослідження, аналізу і узагальнення отриманих результатів, використано дані бухгалтерської і статистичної звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані напрями розвитку продуктової політики можуть бути використані у практичній діяльності бару «Oysters Cava Bar», м. Київ.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи: діалектичний, аналітичний, порівняльно-аналітичний, метод систематизації, класифікації та оцінки, системний метод. А також спеціальні методи: аудит статистичних, фінансових і техніко-економічних даних підприємств, аналіз цін; експертні оцінки; систематизація наукової літератури, тематичних статей, законодавчих та нормативних актів, їх теоретичний та критичний аналіз; економіко-математичний метод лінійного моделювання.

Елементи наукової новизни полягає у розробленні теоретичних положень і наданні методичних рекомендацій з управління продуктовою політикою суб’єкта ресторанного бізнесу на основі портфельного методу.

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

Структура випускної кваліфікаційної роботи обумовлена метою і завданнями дослідження, відповідає логіці наукового пошуку і складається зі вступу, трьох розділів та дев’яти підрозділів, висновків, списку літератури з 46 джерел.

РОЗДІЛ 1
НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Формування продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу

Продуктова політика – одна з найважливіших складових конкурентної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу. Продуктовою політикою називають визначення набору груп товарів, які найбільш підходять для успішної роботи суб'єкта ресторанного бізнесу на ринку і в цілому його економічної ефективності [5, с. 91-92].

Розглянемо основні завдання продуктової політики закладів ресторанного господарства (табл. 1.1) [16, с. 79-80].

Таблиця 1.1

Основні завдання продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу

Завдання продуктової політики	Характеристика завдань
Задоволення запитів споживачів	Є одним з основних принципів маркетингу в ресторанах, відповідає завданням глибокої диференціації і сегментації ринку, забезпечуючи тісний зв'язок з споживачем продукції суб'єкта ресторанного бізнесу
Оптимізація фінансово-економічних результатів в ресторанах	Формування асортименту продукції і послуг, засноване на очікуваному підвищенні рентабельності і прибутку суб'єкта ресторанного бізнесу, однак може бути застосоване при важкому фінансово-економічному положенні і відсутності інших альтернатив
Завоювання нових споживачів	Може бути досягнуте, за рахунок розширення сфери застосування існуючої виробничої програми суб'єкта ресторанного бізнесу
Дотримання принципу гнучкості	Може бути досягнуте, за рахунок диверсифікованості сфер діяльності в ресторані
Дотримання принципів синергизму	Припускає розширення галузей виробництва продукції і послуг у ресторанах, пов'язаних між собою певною технологією приготування, єдиною кваліфікацією кадрів та іншими логічними залежностями

До факторів, які впливають на процес формування продуктової політики, можна віднести наступні, представлені в табл. 1.2. Зазначені фактори при формуванні товарної політики суб'єкта ресторанного бізнесу знаходяться у взаємодії. Їх комбінація залежить від характеру попиту, пропонованого відвідувачами, конкретного профілю суб'єкта ресторанного бізнесу і умов його функціонування.

Таблиця 1.2

Фактори, які впливають на формування продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу [5, с. 121-132]

Фактори	Склад і зміст фактора
Принципи формування асортименту	Формування асортименту на основі купівельного попиту (постійного, альтернативного, імпульсивного), урахування його впливу на продукти (страви) рідкого споживання, повсякденного споживання, періодичного споживання
Профіль суб'єкта ресторанного бізнесу	Асортименти обумовлені товарною орієнтацією, типом і розміром суб'єкта ресторанного бізнесу, зоною його дії і станом МТБ
Товарна класифікація	Групи товарів; підгрупи товарів (кожна з підгруп складається з родинних товарів, які мають різні види і різновиду)
Стадія життєвого циклу продукту	Обумовлює необхідність раціонального підходу при формуванні асортименту, залежно від стадії його життєвого циклу
Стійкість асортименту	Забезпечується при наявності товарних запасів, які необхідно регулювати з урахуванням споживчих потреб

Продуктова політика суб'єкта ресторанного бізнесу визначається оптимальним співвідношенням у меню набору страв, при цьому враховуються відмінності у смаках споживачів. Саме оптимізація переліку страв, одночасно представлених в меню, але відмінних за ціною і оригінальністю, дозволяє підприємству гарантувати стабільні умови, необхідні для збільшення обсягів реалізації і рівня прибутку та покриття витрат.

Ресторани формують асортимент своїх страв залежно від попиту та пропозиції, немаловажну роль у практиці формування асортименту надає

мода на національні кухні. Деякі ресторани збільшують асортимент по всіх групах страв, інші воліють залишити асортимент на колишньому рівні.

При управлінні продуктовою політикою в ресторанах, також слід враховувати вартість страв для різних сегментів ринку, на формування рівня цін впливають численні фактори, які слід враховувати при призначенні ціни в кожному конкретному випадку, а саме:

- рівень споживчого попиту;
- обсяг і динаміка попиту;
- економічні можливості споживачів;
- зацікавленість споживача в послузі;
- витрати суб'єкта ресторанного бізнесу [41, с. 37-39].

Крім того, при управлінні продуктовою політикою підприємств харчування, слід враховувати, особливості їх функціонування:

- асортимент продукції є залежним від типу підприємства і контингенту споживачів, що обслуговуються;
- є обмежені терміни зберігання продукції, що випускається і її реалізації;
- продукцію потрібно виготовляти невеликими партіями при її різноманітному асортименті;
- необхідність постійного відновлення асортименту;
- є присутнім коливання попиту на продукцію ресторанного бізнесу і його послуги в часі (нерівномірне використання торговельного залу протягом тижня, дня);
- сезонна залежність споживчого попиту на послуги закладів;
- великий обсяг виробничих, складських та інших груп приміщень, а частка торговельних приміщень – відносно незначна.

Основна модель формування продуктової політики суб'єкта ресторанного бізнесу повинна містити наступні етапи розробки (рис. 1.1**)**. Винятково важливим при цьому, є формування раціональної і грамотної продуктової політики, яка визначає ступінь задоволеності споживачів пропонованими їм продукцією і послугами, тому аналіз асортименту,

планування і управління продуктовою політикою вважається невід'ємною частиною діяльності суб’єкта ресторанного бізнесу.

Для аналізу методів формування товарного асортименту в ресторанах, доцільно розглянути загальні методи формування асортименту для різних підприємств. Управління асортиментом, з погляду Ф. Котлера [41, с. 43-44], повинне проходити у декілька етапів:

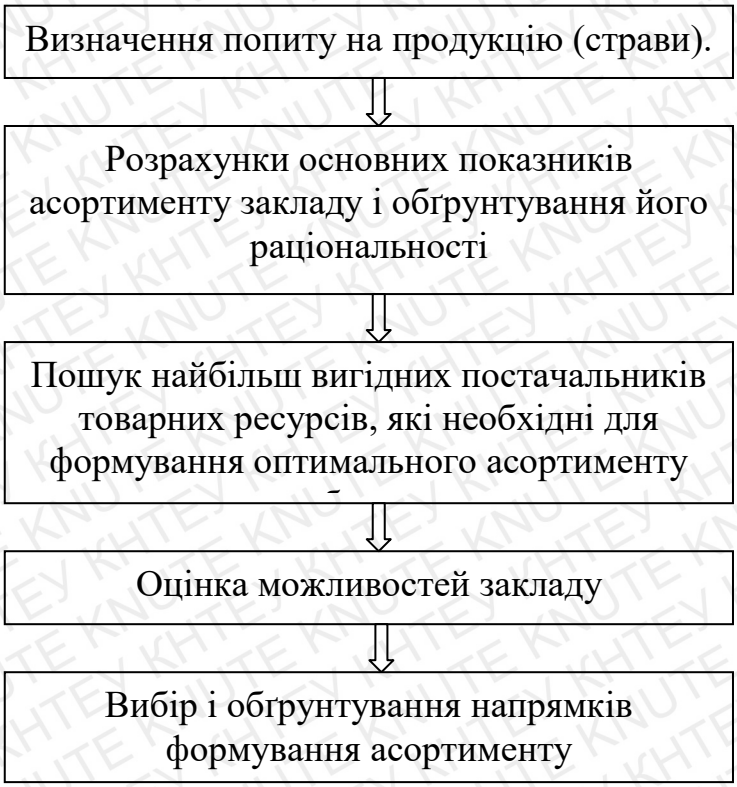

Рис. 1.1. Модель формування продуктової політики суб’єкта ресторанного бізнесу [45, с. 12-14]

1. Аналіз товарної лінії. Даний етап, містить у собі систематичний збір інформації про обсяги продажів і прибутки по кожній одиниці товару, визначення частки окремих одиниць товару в загальному обсязі продажів і прибутку всієї товарної лінії. Відбувається визначення і ринкового профілю товарної лінії, для цього будується карта позиціонування, яка відображає позиції товарної лінії підприємства стосовно продукції конкурентів.

2. Прийняття рішень про довжину товарної лінії, необхідності відновлення, коректування або скорочення. На основі результатів даного

аналізу відбувається ухвалення рішення про довжину товарної лінії, при цьому, критерій оптимальної довжини - загальний прибуток підприємства.

Формувати асортименти з урахуванням економічних цілей підприємства, на основі критеріїв максимізації прибутку, збільшення обсягу збуту та інших, за методикою Е. Дихтль і Х. Хершген, для цього виділяються два напрямки оцінки товарів [38, с. 73-74]:

1. Кількісна оцінка, заснована на обліковій інформації, яка складається з аналізу структури збуту, що показує абсолютне і відносне значення асортиментних груп і окремих товарів у загальному обсязі збуту продукції, а також відхилення від планових величин і показників за минулі періоди.

2. Оцінка на основі інформації про дослідження ринкового сприйняття асортименту. Крім оцінки продуктів з погляду економічних цілей підприємств Е. Дихтль і Х. Хершген пропонують застосовувати оцінку продукту на основі суджень споживачів, а також метод стратегічного аналізу продуктів, за допомогою яких вирішуються питання формування і управління асортиментом (аналіз життєвого циклу продукту і портфоліо-аналіз).

Важливою складовою продуктової політики є аналіз ефективності асортименту підприємства. У процесі аналізу доцільно звертати увагу на такі його характеристики, як структура, повнота, глибина, стійкість, новизна.

Таким чином, для формування оптимальної продуктової політики в підприємствах ресторанного господарства необхідно зібрати комплексну інформацію про ринкові сегменти, купівельні переваги, рівень цін на ринку і конкурентів, ці дані необхідні для того, щоб визначити умови ефективного функціонування суб'єкта ресторанного бізнесу, а також для розвитку бізнесу.

1.2. Поняття продуктового портфелю у ресторанному бізнесі

Останнім часом однією з умов сталого розвитку підприємств, в тому числі – суб'єкта ресторанного бізнесу, є забезпечення ними найкращого використання доступних виробничих і фінансових ресурсів при

максимальній відповідності асортиментів продукції та послуг, які випускаються, запитам споживачів. Такий стан може бути досягнутий за рахунок створення механізму формування асортиментної політики, використовуваної у практиці внутрішньо фірмового планування. Умови сучасного механізму планування, що ускладнюються, вимагають постійного розвитку і зміни продуктового портфеля підприємства. Формування продуктової політики один з основних напрямків діяльності кожного підприємства, і лідерство в конкурентній боротьбі одержують підприємства, які володіють методами, що дозволяють визначити ефективну продуктову політику. Основними завданнями управління продуктовою політикою є: задоволення запитів споживачів, завоювання нових покупців і оптимізація фінансових результатів підприємства.

Одним з комплексних підходів до формування асортименту суб'єкта ресторанного бізнесу, є створення його «товарних портфелів». Під поняттям «товарний портфель» розуміють сукупність усіх товарів і послуг (товарних груп, видів, різновидів товару і послуг), для випуску яких є можливості в рамках організаційно-економічних і технологічних умов виробництва [24, с. 63-64].

У практиці діяльності підприємств, товарний портфель являє собою сукупність товарів, які володіють різним рівнем рентабельності, знаходяться на різних етапах життєвого циклу і, як наслідок, мають різні перспективи на ринку. Через обмежену тривалість життєвого циклу, склад портфеля є величиною змінною в часі, що обумовлене зняттям з виробництва старих товарів або послуг і освоєнням нових (відновленням асортиментів). При цьому склад і структура товарного портфеля повинні відповідати сукупності цілей різного горизонту планування, які ставить перед собою організація. Таким чином, управління структурою товарного портфеля є складним процесом і полягає у виборі оптимального вирішення з урахуванням усіх можливих критеріїв оптимізації і обмежень, які мають місце в існуючих і можливих умовах при реалізації різних альтернатив розвитку [20, с. 251-252].

Залежно від виду завдань, на досягнення яких орієнтована структура товарного портфеля підприємства і часового горизонту, у який планується досягнення цільових показників, можуть бути виявлені наступні типи товарного портфеля:

1. Портфель доходу, портфель максимуму обсягу, портфель максимуму частки ринку;
2. З погляду виду використовуваного критерію оптимальності;
3. Страховий портфель - з погляду відношення до можливості зниження ризику;
4. Спеціалізований і диверсифікований портфелі - з погляду типу охоплення сегментів цільового ринку, галузевої й технологічної однорідності;
5. Однорідноцільовий і багатоцільовий портфелі - з погляду складу цільового показника;
6. Портфель максимуму поточного результату,
7. Портфель зростання - з погляду тривалості охоплюваного періоду досягнення цільового показника, очікуваної динаміки.

Слід визначитися з відмінністю між поняттями товарного портфеля і бізнес-портфеля. Друга категорія є більш широкою і містить у собі перелік напрямків бізнесу - стратегічних бізнес-одиниць (СБО), які часом мають між собою дуже значні відмінності з погляду технології, цільового ринку.

Товарний портфель - це асортименти продукції, яка випускається в рамках окремого виробництва - технологічно відособленої СБО. Товарні групи, які входять в окремий товарний портфель, мають набагато менший ступінь відособленості, ніж СБО, при цьому вирішальною ознакою для віднесення певних товарів або товарних груп до одного з товарних портфелів буде здійснення їх випуску на обладнанні того самого парку. А якщо ні, то слід говорити про товарні портфелі різних СБО.

Мета планування продажів і товарного портфелю полягає в тому, щоб вчасно забезпечити пропозицію покупцям такої номенклатури товарів і

послуг, яка б відповідала в цілому профілю виробничої діяльності підприємства і найбільш повно задовольняла потреби споживачів. Планування продажів полягає у визначенні характеру нових товарів і їх параметричних рядів, співвідношення обсягів випуску старих і нових виробів, рівня цін і конкурентоспроможності продукції, обсягу гарантій, якості сервісу, необхідності створення принципово нових виробів або проходження за фірмою-лідером продажів.

Планування продажів - це безперервний процес, який починається в момент зародження ідеї нової страви, який триває протягом усього життєвого циклу страви, і який закінчується вилученням його з виробництва і меню. З визначення обсягів продажів починається процес тактичного планування. Практично вся система внутрішньо фірмового планування базується на цих показниках. На основі плану продажів страв здійснюється планування виробничої програми суб'єкта ресторанного бізнесу, своєчасна підготовка сировини, матеріалів, кухонного обладнання для виготовлення страв і створення необхідних виробничих запасів.

При формуванні портфеля замовлень повинні враховуватися галузеві особливості і життєвий цикл продукції. Наприклад, для сезонних товарів, як свіжі ягоди та фрукти спланувати асортименти рівномірно протягом року неможливо.

Найважливішим фактором, який визначає рівень і рентабельність продажів, є відповідність асортиментів і номенклатури продукції запитам споживачів. Під номенклатурою розуміється укрупнений перелік продукції, який випускається рестораном, або надаваних ним послуг. Асортименти служить для деталізації продукції на види, типи, сорти та ін. Планування асортиментів, як правило, здійснюють виходячи з концепції ринкового циклу виробу, який підрозділяється на стадію впровадження на ринок, стадію росту, стадію зрілості, стадію насичення і стадію спаду.

Основна мета планування асортиментів полягає в наступному. По-перше, ефективна асортиментна стратегія повинна бути спрямована на

елімінування обсягу продажів і прибутку від стадій життєвого циклу продукції ресторанного господарства. По-друге, поява на ринку різних моделей параметричного ряду виробу (у даному випадку – різних видів тієї ж страви) повинна плануватися в такій послідовності, щоб величина обсягу продажів і прибутку залишалася відносно постійною.

1.3. Стратегічне управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу

Деякі представники ресторанного ринку вважають, що основна мета управління продуктовою політикою - забезпечити максимально можливу різноманітність ресторанного продукту і надати споживачу максимально широкий вибір.

Проте, на нашу думку, вона повинна лише допомагати споживачу знайти ресторанний продукт, який найкраще відповідає його смаку. Споживачі повинні мати можливість максимально задовольнити свої потреби, оскільки ресторанний бізнес є не лише засобом задоволення фізіологічних потреб споживача у харчуванні, швидше за все, він також є потужним фактором задоволення інтелектуальних і соціальних потреб, модним і обов'язковим атрибутом повсякденного життя.

Особливістю споживачів на ринку ресторанного продукту є те, що самі споживачі не завжди схвалюють велику різноманітність їх пропозиції. Деякі, зустрічаючи надлишок ресторанного продукту, переживають почуття розгубленості та тривоги і при цьому складно орієнтуються під час вибору.

Асортимент портфелю послуг, які пропонують заклади ресторанного господарства, це сполучний елемент між попитом і пропозицією, центральною ланкою ресторанного бізнесу. На нашу думку, в цій сфері діяльності важливою конкурентною перевагою є так само надання додаткових послуг. У літературних джерелах по організації ресторанного бізнесу немає чіткої класифікації послуг, що надаються, а тим більше, додаткових [41, с. 65].

Для ефективного розвитку ресторанного бізнесу, необхідно мати систему управління, адекватну високого динамізму зовнішнього середовища Система стратегічного управління організацією - це система, яка:

- спирається на вищих керівників і співробітників, що мають мотивовано професійний потенціал, як основу організації;

- спрямовує організацію до всебічного розвитку відносин зі споживачами з метою задоволення їх потреб за рахунок виробництва конкурентоспроможної продукції, надання якісних послуг та встановлення добросусідських відносин;

- визначає ефективність господарської діяльності підприємства через системи оперативного і поточного управління на основі принципів синергії;

- здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, викликане зовнішніми впливами і дозволяє домагатися конкурентних переваг;

- забезпечує сталий розвиток організації в довгостроковій перспективі, не порушуючи гармонію навколишнього простору, завдяки підприємницької стратегії і винахідливості в її реалізації [21, с. 113-115].

При розробці нових портфелів товарів і послуг закладів ресторанного господарства враховують тип закладу, можливості виробництва і обслуговування споживачів. Бажано, щоб проектування і виробництво здійснювалося у тісному взаємозв’язку. Якщо потенціал ресторанного закладу не дозволяє вирішити поставлені проектом завдання, то необхідно ставити питання про розширення чи зміну виробничих потужностей для використання переваг проекту. При цьому треба пам’ятати, що для сфери послуг велике значення має легкість надання послуг, ціна, якість, продуктивність.

При стратегічному проектуванні продуктового портфелю ресторанного господарства важливе значення має стандартизація, яка є перш за все є свідченням відсутності відхилень і варіативності у виробі (страві) чи процесі його виготовлення. Проте, слід пам’ятати, що зменшення різноманітності

веде до зменшення привабливості продукції для споживача. Особливо чутливими на цей фактор є послуги.

Важливим елементом стратегічного управління продуктовою політикою суб'єкта ресторанного бізнесу є його аналіз. Основна мета аналізу товарного портфеля - збалансований розподіл ресурсів (а саме фінансових) між різними сферами бізнес-діяльності або товарно-ринковими комбінаціями фірми. Для того щоб компанія мала можливість інвестувати в розвиток нових видів діяльності, необхідно, щоб деякі з найбільше «зрілих» напрямків її діяльності або груп продуктів генерували прибуток.

Аналіз портфеля фірми пов'язаний переважно з аналізом структури, динаміки і якості сукупності і окремих бізнесів, здійснюваних фірмою. Тому методика аналізу портфеля фірми припускає вивчення так званих стратегічних одиниць бізнесу (СОБ). Однак методи аналізу портфеля можуть бути застосовані і до аналізу портфеля продукції, що має для фірми стратегічний характер.

Аналіз портфеля припускає використання різних методів, три з яких ми розглянемо [3]. Ідея методу АВС-аналізу будується на підставі принципу Парето: за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин, у даний момент більш відомого як «правило - 20 на 80». Даний метод аналізу одержав великий розвиток, завдяки своїй універсальності і ефективності.

Сутність цього аналізу полягає в тому, що проводиться класифікація всіх номенклатурних позицій, дані про запаси яких підтримуються за ознакою відносної важливості цих позицій, і для кожної виділеної категорії формуються свої методики управління запасами. Звичайно прибігають до триступінчастого ранжирування номенклатурних позицій: на класи А, В і С Можна сказати також, що для різних категорій номенклатурних позицій установлюються різні рівні контролю над їх запасами.

Алгоритм АВС-аналізу продажів ґрунтується на поділі аналізованих даних по питомій вазі показника продажів на 3 групи (табл. 1.2).

Таким чином, метод АВС допомагає суб'єкта ресторанного бізнесу відповідати на потребі ринку, пропонуючи більш якісні страви за конкурентоспроможними цінами. Надаючи аналіз прибутковості страви і прибутковості споживача, метод АВС вносить суттєвий вклад у процес прийняття рішень вищим керівництвом.

Таблиця 1.2

АВС-аналіз асортименту суб'єктів ресторанного бізнесу

Групи страв	Парламенти	Рекомендовані правила
«А»	Найцінніші (до 75% продажів)	Часта оцінка прогнозу і методу прогнозування Щоденне відновлення даних у базі даних
«Б»	Проміжні (до 20% продажів)	Те ж саме, але рідше
«С»	Найменш цінні (до 5%)	Страви повинні бути в наявності Проста фіксація даних

Використовуючи цей метод, ресторан може поліпшити свою ефективність і зменшити витрати, не знижуючи споживчу цінність. Це також дозволяє моделювати вплив зниження собівартості і потім підтверджувати досягнуті заощадження, що допомагає набути невід'ємну конкурентну перевагу по витратах і в такий спосіб може безупинно додавати цінність як своїм зацікавленим сторонам, так і споживачам.

Матрична оцінка товарного портфеля суб'єкта ресторанного бізнесу за допомогою матриці БКГ, яку можна використовувати для визначення пріоритетів у товарному портфелі організаційної бізнес-одиниці. Для забезпечення довгострокового процесу створення цінності ресторан повинен мати асортименти страв - як страв з високим потенціалом росту, що вимагають вкладень грошових коштів, так і страв з низьким потенціалом росту, які поставляють кошти.

Матриця БКГ містить чотири квадранти в координатах швидкість росту галузі - відносна частка ринку, контрольована рестораном.

Використання відносної (поточної) частки ринку замість реальної частки на ринку при складанні матриці аналітично більш виправдане, тому що в такому випадку краще відображена порівняльна ринкова сила і позиція компанії в конкуренції. Частка ринку, яка складає 10%, є набагато більш сильною, якщо лідер контролює 12% ринку, чим у випадку контролю 50%; використання показника відносної частки ринку відображає цю різницю. Але важливо не тільки це: відносна частка ринку, досить імовірно, відображає рівень витрат, що базується на досвіді компанії і економії на масштабах виробництва.

Після проведення аналізу асортименту продуктового портфеля, результати, отримані по різних методах, порівняються між собою і на підставі отриманої інформації формуються пропозиції по змінах асортиментів. Оптимально підібраний продуктовий портфель суб'єкта ресторанного бізнесу прямо впливає на збутову діяльність, що дозволяє управляти часткою маржинального доходу і, отже, часткою чистого прибутку у виторзі суб'єкта ресторанного бізнесу. При незбалансованій структурі асортиментів відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства ресторанного бізнесу.

Доведено, що асортимент продукції, який пропонують суб'єкта ресторанного бізнесу, дуже різноманітний; для його приготування використовуються різні види сировини. Різноманітність продукції, яка випускається, дає змогу більш повно задовольняти попит споживачів, проте ускладнює організацію виробництва: багато видів сировини потребують особливих умов зберігання, різних приміщень для механічної та кулінарної обробки.

Обґрунтовано, що для формування оптимальної продуктової політики необхідно зібрати комплексну інформацію про ринкові сегменти, купівельні переваги, рівень цін на ринку і конкурентів, ці дані необхідні для того, щоб визначити умови ефективного функціонування закладу ресторанного господарства, а також для розвитку бізнесу.

Виявлено, що оптимізація продуктової політики закладу ресторанного господарства є невід'ємною умовою його успішного функціонування. В умовах мінливого макросередовища своєчасне коректування продуктових портфелів може дати закладу ресторанного господарства змогу зберегти частку на ринку, знизити витрати і підвищити рентабельність продажів.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВОЮ ПОЛІТИКОЮБАРУ «OYSTERS CAVA BAR», М. КИЇВ

2.1. Аналіз продуктової політики підприємства та факторів впливу на її формування

Об’єктом дослідження є бар «Oysters Cava Bar», який входить до мережі закладів «Oysters Cava Bar» за такими локаціями у м. Київ:

1. ТРЦ «Ocean Plaza», вул. Антоновича,176;
2. ТРЦ «Lavina Mall», вул. Берковецька, 6;
3. ЦУМ Київ (6 поверх), вул. Хрещатик, 20.

Перший бар був відкритий у 2016 р. у ТРЦ «Ocean Plaza». У самій назві бару «Oysters Cava Bar» прихована кулінарна концепція закладу. В основі меню устриці та вина Cava, які виробляють тільки у Каталонії (Іспанія) та привозять до бару напряму, без посередників.

Устричний та винний бар «Oysters Cava Bar» пропонує для любителів морських делікатесів абсолютно новий формат, великий вибір морепродуктів та вишуканих делікатесів, свіжих устриць та натурального іспанського вина за доступними цінами.

Досліджуваний об’єкт «Oysters Cava Bar» знаходиться у багатолюдному ТРЦ «Lavina Mall». Бар по всьому периметру оточений живими рослинами, а всередині розділений на дві зони: барну та зону для гостей.

Місткість бару розрахована на 32 місця. Ресторан розрахований на контингент споживачів з середнім та вище середнього рівнем доходу.

Адміністрація бару веде активне життя у соціальних мережах, тому має власну сторінку у facebook.com/Oysters Cava Bar та пошту для комунікації зі споживачами info@cava.ua.

Мета діяльності бару «Oysters Cava Bar», як і інших подібних закладів ресторанного господарства, – задоволення потреб споживачів у послугах харчування та отримання прибутку від господарської діяльності. Але у бару є особливі місія – розкрити різноманіття іспанських вин українським гурманам та популяризувати свіжі устриці та морепродукти у цілому на вітчизняному ринку послуг ресторанного бізнесу.

Вищим органом управління у барі є директор (рис. 2.1). Основні його обов'язки:

1) організація безперебійної роботи бару;
2) забезпечення бару трудовими ресурсами;
3) забезпечення контролю продукції;
4) аналіз показників бару;
5) управління персоналом бару;
6) робота з документами;
7) створення затишної атмосфери для відпочинку.

Адміністратор відповідає за якість обслуговування споживачів, чистоту в залів, оцінку та кваліфікацію персоналу тощо.

Товарна політика закладів ресторанного господарства – сукупність усіх асортиментних груп товарів, які пропонує підприємство. Кожна асортиментна група складається з окремих асортиментних позицій. Обсяг і структура асортименту характеризується показниками: широта – кількість асортиментних груп; глибина – кількість різновидів товарів у кожній асортиментній групі.

Планування асортименту продукції – це безперервний процес оновлення, удосконалення структури асортименту і приведення споживчих властивостей і характеристик продукції у відповідність до вимог покупців.

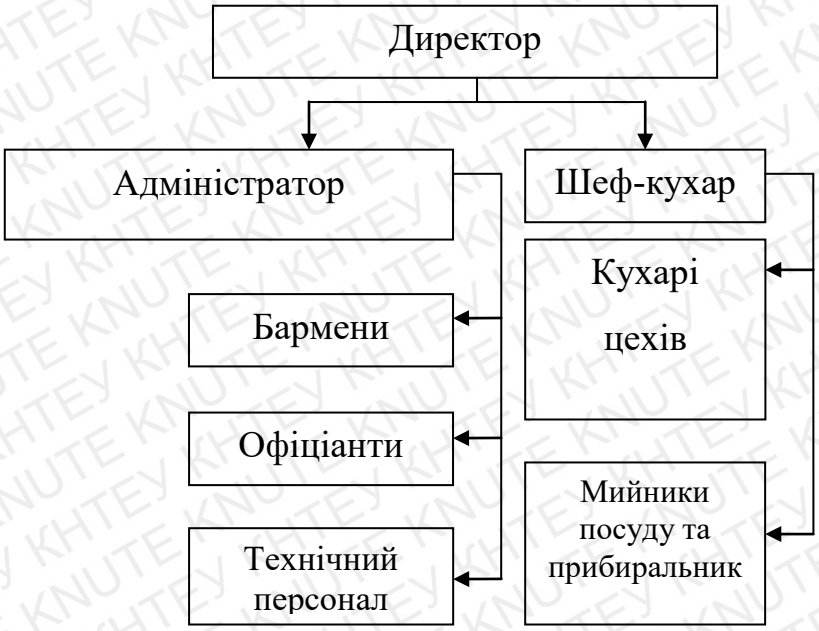

Рис. 2.1. Організаційна структура управління в барі «Oysters Cava Bar»

Якщо дослідження маркетингу дозволяють отримати необхідну інформацію про особливості ринку, потреби і переваги покупців, то планування асортименту продукції перетворює цю інформацію з урахуванням вимог сегменту виробничих потужностей, технології, що застосовується на підприємстві, наявних матеріально-технічних, трудових та фінансових ресурсів, плануючих витрат та прибутку в необхідну для споживачів продукцію. Цей процес повинен здійснюватись безперервно на протязі всього періоду господарчої діяльності підприємства.

Меню бару «Oysters Cava Bar» представлено такими групами страв: фірмові страви, устриці, салати, брускети, гарячі страви, десерти, напої. Також асортимент страв закладу включає сезонні пропозиції. Найбільш широкий асортимент пропонується в групах страв «холодні закуски» (12 видів), «салати»(8 видів), гарячі страви (8 видів), напої (8 видів).

Фірмові страви бару «Oysters Cava Bar»:

1. плато де мар (креветки, французьські буллот та устриці),
2. брускетти з вугрем та авокадо,
3. буллоти з соусом «Айолі».

Бар «Oysters Cava Bar» пропонує найширший асортимент устриці в Києві (від 38 грн./шт.). До якості продукції бар також висуває особливі вимоги. Свіжі устриці постачаються у заклад щоденно и зберігаються у спеціальному триметровому акваріумі з 10 окремими секціями, який є вишукано вписаним у оформлення барної стійки.

Крім продукції власного виробництва бар «Oysters Cava Bar» реалізує купівельні товари. Вони представлені споживачам окремо від основного меню, в так званому прейскуранті. Асортимент купівельних товарів представлений в основному алкогольними напоями та безалкогольними напоями, крім того до його складу входять тютюнові та солодкі вироби. Винна карта закладу налічує 17 різновидів вин із Каталонії Cava). Тендітно-голубе Blue Moscato з особливим смаком можна замовити у барі або ж попросити з собою за незмінною ціною 38 грн /келих,198 грн /пляшка.

Компанію голубому ігристому в «Oysters Cava Bar» складають і нові позиції в меню: класичні салати “Цезар” та рукола з креветками (88 грн кожний), італійські брускети з мідіями (38 грн) та морським вугрем (48 грн) та сангрія на основі справжньої іспаської cava (98 грн).

Тих, хто за кермом, в «Oysters Cava Bar» почастують домашніми освіжаючими лимонадами — класичним, імбирним, обліпиховим чи незвичайним лавандовим (48 грн). До того ж для зручності та спрощення процесу вибору в винній карті над кожним регіоном зображені картинки з ягодами, фруктами та квітами, аромати яких притаманні винам даного регіону. Це дуже допомагає при виборі вина. А якщо споживач не наважиться сам вибрати те, що б хотілось, тоді вже з ним починає працювати офіціант.

Безалкогольні напої представлені також в широкому асортименті. Окрім води з газом та без також є кока-кола, фанта, спрайт, соки “Сандора” в асортименті та 7 найменувань свіжих соків – фрешів (помаранчевий, грейпфрутовий, яблучний, морквяний, гранатовий, лимонний та ананасовий).

Остання категорія барного меню – це чаї, високоякісні та ароматні. Вибір чаю від класичного чорного та зеленого до полуничного та фруктових сумішей доповню ще чай в пакетах в широкому асортименті.

Для визначення відповідності асортименту страв та послуг попиту споживачів проведемо дослідження реалізації продукції бару на протязі тижня. Дослідження дасть відповідь на такі основні запитання: які асортиментні групи користуються найбільшим попитом, за якою ціною, які недоліки впливають на рівень реалізації страв.

Попит і пропозиція протягом тижня та пір року змінюється циклічно. Для підприємства характерним є коливання попиту і пропозиції протягом тижня: він підвищується у період робочих днів, а у період вихідних або святкових днів навпаки – знижується. Структура асортименту продукції бару та динаміка їх реалізації на протязі тижня наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Структура асортименту та реалізації продукції бару «Oysters Cava Bar» (за 31.09. - 06.10.2018 р.)

Асортиментні групи	Кількість найменувань у меню, страв	Структура у меню, %	Реалізація за тиждень, страв	Структура в реалізації, %
Фірмові страви	4	7,8	320	7,7
Устриці	6	11,8	798	16,5
Салати	8	15,7	672	13,9
Холодні закуски	12	23,5	840	17,4
Гарячі закуски	8	15,7	448	9,3
Брускети	5	9,8	525	10,9
Напої	8	15,7	1120	23,2
Всього	51	100,0	4823	100,0

Найчисельнішою асортиментною групою є холодні закуски (23,5% у загальній кількості) та напої, салати та гарячі закуски (по 15,7%). Найменше

страв представлено у асортиментній групі «фірмових страв», що свідчить про неефективну роботу виробничого підрозділу бару.

Як свідчать дані таблиці 2.1 краще всього продаються, тобто користуються попитом споживачів «холодні страви та закуски» (17,4% у структурі реалізації), «напої» (кава, чай, коктейлі тощо) – 23,2 %, та устриці – 16,5% (рис. 2.2). Найменшим попитом за тиждень користуються фірмові страви, що свідчить про недостатню інформованість споживачів про особливості цих страв або про їх низьку реалізаційну спроможність.

Окрім того велика увага приділяється оформленню страви. Вони оформляються з великим художнім смаком. Естетичний вигляд страви є дуже важливим.

Рис. 2.2. Частка асортиментних груп у структурі реалізації продукції бару «Oysters Cava Bar» протягом тижня (з 31.09. - 06.10.2018 р.)

На формування попиту на продукцію закладу значною мірою впливає вартість страв, що необхідно враховувати в розробці товарної та цінової політик. Проведемо аналіз вартості страв по групах (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Вартість страв по групах у бару «Oysters Cava Bar»
(станом на вересень 2018 року)

№ з/п	Найменування страв	Вартість страви, грн.		
		мінімальна	середня	максимальна
1	Фірмові страви	70,0	122,5	175,0
2	Холодні закуски	35,0	100,0	165,0
3	Гарячі закуски	45,0	115,0	185,0
4	Другі страви	38,0	96,0	154,0
5	Напої	25,0	47,5	70,0
6	Брускети	45,0	62,5	80,0

Як бачимо, найвищі ціни встановлені на фірмові страви, холодні й гарячі закуски. При цьому діапазон цін між мінімальними і максимальними в межах однієї групи досить значний.

Проаналізуємо середній розмір виручки від реалізації страв різних асортиментних груп за тиждень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура реалізації продукції бару «Oysters Cava Bar»
у натуральних та вартісних показниках за 30.09-6.10.2018 р.

Асортиментні групи	Реалізація за тиждень, страв	Структура в реалізації, %	Середня вартість страви, грн.	Дохід від реалізації, грн.	Структура в доході, %
Фірмові страви	320	7,7	122,5	31,45	3,9
Устриці	798	16,5	100,0	79,8	21,0
Салати	672	13,9	115,0	77,28	20,4
Холодні закуски	840	17,4	96,0	80,64	21,2
Гарячі закуски	448	9,3	115	91,28	9,6
Брускети	525	10,9	62,5	32,81	8,6
Напої	1120	23,2	32,5	36,4	9,6
Всього	4823	100,0		379,663	100

Згідно даних табл. 2.3, найбільший товарообороті від реалізації дають холодні страви та закуски (21,2%), які у структурі асортиментних груп займають 17,4%. На другому місці – устриці (21,0%), у той час, як їх питома вага в структурі асортиментних груп складає 16,5%. На третьому місці по товарообороту від реалізації – салати (20,4%), хоча питома вага цієї асортиментної групи у меню складає 13,9%. Найменший дохід від реалізації дають фірмові страви – 3,9%, що можна частково пояснити найнижчим показником у структурі реалізації за тиждень – лише 7,7%.

З проведеного дослідження можна зробити висновок, що у формуванні доходу підприємства холодні закуски та устриці є безумовними лідерами, тому що вартість цих страв висока, яка і забезпечує доходи бару, а фірмові страви займають останню позицію за рахунок високої вартості страв та низьких темпів продажу. Тому підприємству потрібно намагатися збільшувати обсяги реалізації тих груп, які можуть забезпечити стабільний доход, а також намагатися підтримати інші, шляхом введення і меню новинок та розширення асортименту.

Досліджуваний бар на даний момент здійснює продаж своїх послуг через безпосереднє обслуговування відвідувачів у своєму залі на закритих майданчиках ТРЦ.

2.2. Оцінка ефективності економічної діяльності

Ефективність продуктової політики бару «Oysters Cava Bar» визначається через аналіз ряду економічних категорій. Економічні важелі – це інструменти управління економікою, які є невід'ємною частиною господарського механізму та відображують ефективність діяльності підприємства. Залежно від сезонного фактору фінансово-економічний стан економічного потенціалу бару «Oysters Cava Bar» перебуває в різних умовах.

Аналіз економічного потенціалу почнемо з аналізу динаміки та структури доходу від реалізації продукції та послуг бару «Oysters Cava Bar» за 2016-2018 роки, який наведений в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Структура доходу від реалізації продукції та послуг бару «Oysters Cava Bar» за 2016-2018 рр.

Показники	Од. вимірювання	*2016* рік	*2017* рік	*2018* рік	Абс. відхилення, +/-			Темпи приросту, %		
					2017-2016 рр.	*2018 - 2017* рр.	*2018-2016* рр.	*2017-2016* рр.	*2018 - 2017* рр.	*2018-2016* рр.
Дохід від реалізації продукції та послуг, в т. ч	тис. грн	14735	16059	20189	1324	4130	5454	9,0	25,72	37,01
Роздрібний дохід від реалізації продукції та послуг	тис. грн.	14735	16038	20186	1303	4148	5451	8,84	25,86	36,99
- Оборот по продукції власного виробництва	тис. грн	9946	11195	14132	1249	2937	4186	12,56	26,23	42,09
Питома вага обороту по продукції власного виробництва у валовому дохід від реалізації продукції та послуг, %	%	67,5	69,8	70,0	2,3	0,2	2,5	-	-	-
- Оборот по купівельним товарам	тис. грн	4789	4843	6054	54	1211	1265	1,13	25,01	26,41
Питома вага обороту по купівельним товарам у валовому дохід від реалізації продукції та послуг, %	%	32,5	30,2	30,0	-2,3	-0,2	-2,5	-	-	-

Таблиця 2.5

Динаміка валового прибутку бару «Oysters Cava Bar» за 2016-2018 рр.

Показники	Од. Вимір	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абс. Відхилення, +/-			Темпи приросту, %		
					2017-2016рр.	2018 - 2017 рр.	2018-2016 рр.	2017-2016 рр.	2018 - 2017 рр.	2018-2016 рр.
Чистий доход від реалізації продукції	тис. грн.	12205	13283	16701	1078	3418	4496	8,83	25,73	36,84
Питома вага чистого доходу до доходу від реалізації	%	82,83	82,71	82,72	-0,12	0,01	-0,11	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	6133	6670	8254	537	1584	2121	8,76	23,75	34,58
Валовий прибуток	тис. грн.	6072	6613	8446	541	1833	2374	8,91	27,72	39,1
Рівень валового прибутку, % до доходу від реалізації	%	41,21	41,18	41,83	-0,03	0,66	0,63	-	-	-

Аналізуючи дані табл. 2.4, можна сказати, що дохід від реалізації продукції та послуг бару «Oysters Cava Bar» за 2016-2018 рр. має стабільну тенденцію до зростання. Так, в 2017 році його сума зросла на 1324 тис.грн., або на 9,0% в порівнянні з 2016 роком, а в 2018 році дохід від реалізації продукції та послуг аналізованого підприємства збільшився ще на 4130 тис.грн., або на 25,72% в порівнянні з 2017 роком. Взагалі за період з 2016 по 2018 роки дохід від реалізації продукції та послуг бару «Oysters Cava Bar» збільшився на 5454 тис.грн., або на 37,01%, незважаючи на економічну кризу, що свідчить про прихильність споживачів до продукції бару «Oysters Cava Bar».

Сума доходу від реалізації продукції власного виробництва за період з 2016 по 2018 рр. також має позитивну динаміку. Так, в 2017р. його сума збільшилась на 1249 тис.грн., або на 12,56% в порівнянні з 2016 р., а в 2018 р. сума обороту по продукції власного виробництва досліджуваного підприємства зросла на 2937 тис.грн., або на 26,23% в порівнянні з 2017 р.

Взагалі за 2016-2018 роки оборот по продукції власного виробництва збільшився на 4186 тис.грн., або на 42,09%. Разом зі збільшенням суми обороту по продукції власного виробництва за досліджуваний період збільшується її питома вага у валовому доході від реалізації продукції та послуг підприємства.

З табл. 2.4 також помітно, що найменшу частку у валовому доході від реалізації продукції та послуг бару «Oysters Cava Bar» займає оборот по купівельним товарам: в 2016 році – 32,5%, в 2017 році – 30,2%, в 2018 році – 30,0%. Тобто, за аналізований період помітна тенденція до зниження питомої ваги обороту по купівельним товарам підприємства на 2,5%, хоча його суми зростає на 26,4%.

В табл. 2.5 наведений аналіз динаміки валового прибутку бару за 2016-2018 роки. Дані таблиці свідчать про позитивну динаміку валового прибутку бару за період з 2016 по 2018 рр., сума якого за цей період збільшилась на 237,4 тис.грн., або на 39,1%. Особливо помітним є збільшення валового прибутку в 2018 році – на 1833 тис.грн., або на 27,72%.

Аналогічно до збільшення загальної суми доходу від реалізації бару «Oysters Cava Bar» збільшуються і обсяги податку на додану вартість, сума якого за досліджуваний період зросла на 90,9 тис.грн. або на 37,01%, хоча питома його вага у доході від реалізації залишилась без змін.

Позитивним є збільшення рівня валового прибутку підприємства у доході від реалізації в 2018 році на 0,66% в порівнянні з 2017 роком і на 0,63% в порівнянні з 2016 роком, що в цілому є показником підвищення ефективності господарської діяльності бару «Oysters Cava Bar». Динаміка зміни валового прибутку бару «Oysters Cava Bar» за 2016-2018 рр. пропорційна динаміці зміни доходу від реалізації, і за три роки помітне збільшення його суми, що є позитивним і свідчить про збільшення обсягів діяльності підприємства.

За 2016-2018 рр. спостерігається тенденція до підвищення загальної суми витрат бару «Oysters Cava Bar». За період з 2016 по 2018 рік їх сума зросла на 179,2 тис. грн., тобто на 30,4%, що є пропорційним до зростання суми доходу від реалізації підприємства за цей період (37,01%). В 2017 році сума операційних витрат збільшилась завдяки: збільшенню суми матеріальних витрат на 66,3 тис.грн., або на 36,71%, витрат на оплату праці – на 91,6 тис. грн., або на 80,56%, збільшенню відрахувань на соціальні заходи на 1,23 тис.грн., або на 6,13%. Сума інших операційних витрат скоротилася на 117,9 тис. грн., або на 43,17%.

В 2018 р. відбувається більш швидке зростання операційних витрат завдяки таким факторам: зростанню матеріальних витрат на 72,6 тис.грн., або на 29,4%, підвищенню витрат на оплату праці на 91,6 тис.грн., на 35,61%, збільшення суми відрахувань на соціальні заходи на 20,23 тис.грн., (95,04%), амортизаційних відрахувань – у 2,2 рази. Зменшилась в 2018 р. й сума інших операційних витрат - на 30,0 тис.грн., або на 19,33% в порівнянні з 2017 р.

Визначено, що у 2016 році найбільшу частку в структурі операційних витрат бару «Oysters Cava Bar» займають інші операційні витрати – 46,34%, в 2017 та 2018 роках найбільшу питому вагу займають матеріальні витрати – 39,16% в 2017 році та 41,57% в 2018 році.

Частка цього виду витрат в загальній сумі операційних витрат за період з 2016 по 2018 роки зростає на 10,93%, що позитивно характеризує політику управління трудовими ресурсами підприємства і є причиною постійного підвищення зацікавленості працівників підприємства у результатах своєї праці. А це, як відомо, веде до зростання продуктивності праці робітників, підвищення якості продукції, і відповідно обсягів її реалізації та збільшення прибутку.

Операційні витрати бару «Oysters Cava Bar» зростають за аналізований період пропорційно до збільшення обсягів валового доходу від реалізації продукції та послуг, що вказує на ефективне проведення господарської діяльності в 2016-2018 роках.

Таким чином, за період з 2016 по 2018 роки спостерігається тенденція до зростання витрат бару «Oysters Cava Bar» на фоні збільшення обсягів діяльності, що взагалі позитивно характеризує господарську діяльність підприємства.

Рентабельність є важливою характеристикою його діяльності, адже через рентабельність здійснюється оцінка ефективності роботи підприємства ресторанного господарства.

У процесі аналізу діяльності закладу розглядаються безліч факторів, котрі прямо або опосередковано впливають на результат діяльності.На прикладі бару «Oysters Cava Bar» робимо висновок про існування сукупності факторів фінансового значення, котрі впливають на головну мету функціонування – досягнення прибутку, беззбитковість діяльності, максимальний ефект в процесі здійснення господарських операцій.

Важливим пунктом є якісний аналіз отриманих результатів, адже лише таким способом можна виявити сильні і слабкі сторони закладу. Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються сумою отриманого прибутку та рівнем рентабельності. Прибуток підприємства ресторанного господарства отримують головним чином від реалізації власної продукції та купівельних товарів, а також від інших видів діяльності. Динаміка зміни прибутку та рентабельності діяльності бару «Oysters Cava Bar» за 2016-2018 роки наведена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка прибутку та рентабельності бару «Oysters Cava Bar» за 2016-2018рр.

Показники	Од. вимір.	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Абсолютне відхилення суми, тис.грн.			Темп приросту, %		
					2017-2016рр.	2018 - 2017 рр.	2018-2016 рр.	2017-2016рр.	2018 - 2017 рр.	2018-2016 рр.
Чистий доход від реалізації продукції	тис.грн.	12205	13283	16701	1078	3418	4496	8,83	25,73	36,84
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	6133	6670	8254	537	1584	2121	8,76	23,75	34,58
Валовий прибуток	тис.грн.	6072	6613	8446	541	1833	2374	8,91	27,72	39,10
Операційні витрати	тис.грн.	5894	630,5	7687	411	1382	1793	6,97	21,92	30,42
Інші фінансові доходи	тис.грн.	-	6	6	6	-	06	-	-	-
Інші витрати	тис.грн.	2	-	5	-2	5	3	-	-	150,0
Прибуток до оподаткування	тис.грн.	176	314	760	138	446	584	78,41	142,04	331,82
Податок на прибуток	тис.грн.	78	132	242	54	11	164	69,23	83,33	210,26
Чистий прибуток	тис.грн.	98	182	518	84	336	42	85,71	184,62	428,57
Рентабельність діяльності	%	1,19	1,96	3,76	0,76	0,18	0,25	-	-	-

За даними табл. 2.6 визначено, що прибуток до оподаткування має стійку тенденцію до зростання. В 2017 р. підприємство отримує прибуток на 78,41% вищий, ніж в 2016 році, а в 2018 році – ще у 2,4 рази вищий, ніж в 2017 році. Так, за 2016-2018 роки сума прибутку бару «Oysters Cava Bar» збільшилась на 58,4 тис.грн., або у 4,3 рази, що вказує на підвищення ефективності господарської діяльності бару за період, що досліджується.

Протягом 2016-2018 років рівень рентабельності діяльності підприємства низький – 1,19% в 2016 році і 1,96% в 2017, хоча і зростає в 2018 році до 3,76%. Це свідчить про те, що підприємство з кожної гривні, затраченої на виробництво та реалізацію продукції, отримало в 2018 році прибуток - 3,76 коп.

У зв'язку із зростанням прибутку бару «Oysters Cava Bar» в період 2016-2018 років, відповідно спостерігалась і прогресуюча тенденція до зростання податків, сплачуваних підприємством..

Відповідно чистий прибуток бару «Oysters Cava Bar» теж зростав, що дає змогу зробити висновок про ефективну організацію процесу управління на підприємстві.З метою досягнення найкращого результату варто враховувати всі економічні показники і аналізувати їх у процесі досягнення економічного ефекту підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що за три роки фінансово-господарська діяльність бару «Oysters Cava Bar» проведена досить ефективно.

2.3. Дослідження впливу попиту споживачів на формування продуктового портфелю підприємства

Якість продукції та послуг посідає центральне місце у розв'язанні проблеми підвищення ефективності продуктової політики бару «Oysters Cava Bar». Адже підприємство може бути конкурентоспроможним при умові, якщо його продукція користується попитом, що можливо лише при високій

якості продукції та послуг, її відповідності вимогам споживачів, стандартам та іншим нормативним документам. Оскільки конкуренція між підприємствами набуває вигляду конкуренції самої продукції, то зростає значення її властивостей, якісних показників, відмінностей.

Культура обслуговування передбачає обов'язкове виконання цілого ряду вимог. Найважливіша з них – чітке виконання основних елементів техніки обслуговування (зустріч гостей, прийом замовлення, передача замовлення на кухню і в бар, подача страв і напоїв, розрахунок з відвідувачами). Етична культура проявляється у взаємовідносинах з відвідувачами: ввічливість, увага, чуйність, стриманість, культура мови, дисципліна і точність у роботі.

В контексті формування і коригування продуктової політики керівництвом закладу щороку проводиться анкетне опитування відвідувачів для виявлення їх переваг і вподобань щодо асортименту та якості продукції та послуг бару «Oysters Cava Bar». У вересні 2019 р. таке опитування проводилося в черговий раз. Були розроблені анкети, які дають змогу оцінити якість і вартість продукції, оцінити якість обслуговування в закладі, з'ясувати, що саме сприятиме підвищенню його популярності, а також визначити, які фактори впливають на формування продуктової політики. Після обробки цих анкет були отримані результати, які наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Балова оцінка якості продукції відвідувачами бару «Oysters Cava Bar» (осіб)

Показник	Асортимент			Середній бал	Смакові властивості			Середній бал
	«3»	«4»	«5»		«3»	«4»	«5»	
Фірмові страви	2	9	14	4,48	1	3	21	4,68
Холодні закуски	3	15	7	4,16	2	11	12	4,40
Другі страви	2	3	20	4,72	2	4	19	4,56
Гарячі напої	0	9	16	4,62	1	4	20	4,72
Холодні напої	1	9	15	4,56	1	10	14	4,52

Виходячи з даних табл. 2.7, можна зробити висновок, що асортимент продукції в бару «Oysters Cava Bar» задовольняє» потреби відвідувачів, проте потрібно звернути увагу на незадоволений попит такої продукції, як холодні закуски, перші страви, солодкі страви, кондитерські вироби.

Що стосується смакових властивостей, то потрібно відмітити, що за даними опитування, вдосконалення рецептур та технологічного процесу потребує така продукція, як холодні закуски та кондитерські вироби.

Також потрібно відмітити, що ціни в бару «Oysters Cava Bar» є як дуже низькі, так і досить високі (табл. 2.8), тим самим заклад орієнтується на різні прошарки населення і може задовольняти попит кожного споживача.

Таблиця 2.8

Оцінка вартості продукції відвідувачами бару «Oysters Cava Bar» (осіб)

Показник	Ціни							
	дуже високі	питома вага відповідей, %	високі	питома вага відповідей, %	помірні	питома вага відповідей, %	низькі	питома вага відповідей, %
Фірмові страви	12	48	12	48	1	4	0	0
Устриці	7	28	8	32	9	36	0	0
Салати	6	24	12	48	8	32	0	0
Холодні закуски	0	0	0	0	11	44	14	56
Гарячі закуски	0	0	3	12	6	24	16	64

З анкетних даних можна зробити висновок: в основному вартість продукції бару «Oysters Cava Bar» оцінюється споживачами між високою і помірною. Що стосується високих цін на фірмові страви (96% опитаних відповіли саме так), то це пояснюється тим, що було витрачено багато коштів на розробку рецептур цих страв, а також більш складним приготуванням.

Таблиця 2.9

Оцінка якості обслуговування відвідувачами бару «Oysters Cava Bar», осіб

Показники	Бали			Середній бал
	«3»	«4»	«5»	
Час чекання початку обслуговування	0	5	20	4,8
Ставлення персоналу	1	5	19	4,65
Охайність обслуговуючого персоналу	0	2	23	4,82
Інтер'єр залів	0	5	20	4,50
Умови відпочинку	2	6	18	4,52
Чистота приміщень	0	0	25	5,00
Санітарний стан посуду і білизни	0	0	25	5,00
Забезпеченість посудом і приборами	0	0	25	5,00
Музичний супровід	3	10	13	4,22
Асортимент послуг для організації дозвілля	10	5	10	3,51

Як видно з табл. 2.9, споживачі найбільш незадоволені вузьким асортиментом додаткових послуг для організації відпочинку та дозвілля. В анкетах було запропоновано деякі види послуг розваг, які може надавати заклад.

Отже, керівництву бару «Oysters Cava Bar» треба звернути увагу на недоліки та прагнути їх виправити найближчим часом. Результати проведеного восени 2018 р. анкетування дали лише загальні орієнтовні дані щодо якості продукції і обслуговування в барі «Oysters Cava Bar».

На основі проведеної загальної оцінки щодо ступеня задоволення попиту споживачів бару «Oysters Cava Bar», можна зробити висновок про досить високе враження відвідувачів від бару, але усунення ряду недоробок дасть змогу успішно протистояти підприємствам-конкурентам, збільшити кількість клієнтів і тим самим підвищити прибутки закладу.

Невід'ємним елементом зовнішнього середовища є конкуренти. Вони впливають на вибір підприємством ринків, маркетингових посередників,

постачальників, на формування асортименту продукції і на весь комплекс маркетингової діяльності.

Конкуренти є однією з найважливіших складових мікросередовища бару «Oysters Cava Bar». Чим більша кількість конкурентів на даному ринку, тим менша вірогідність того, що клієнти оберуть саме це підприємство. Мета маркетингових досліджень конкурентного оточення полягає в тому, щоб встановити, якої конкурентної переваги може досягти бар «Oysters Cava Bar».

Поруч з «Oysters Cava Bar» знаходиться багато закладів ресторанного господарства. Кухня і цінова політика вигідно відрізняють «Oysters Cava Bar» від тих багатьох ресторанів, які знаходяться в цьому секторі (табл. 2.10).

StarBurger - об'єднав кращі риси вуличних бургерних, зразкових ресторанів і модних барів. Тут можна смачно і швидко поїсти, зустрітися з колегами і друзями, відсвяткувати подію в галасливій компанії, провести час з сім'єю і дітьми. Справжній Безліміт - пий скільки хочеш за фіксовану вартість: гарячі і холодні напої.

Salateira – міжнародна мережа fast-healthy ресторанів з принципом вільного вибору інгредієнтів і унікальною можливістю комбінувати продукти на свій смак.

PIZZA KING цілодобова піцерія формату takeaway&delivery. Для своїх постійних клієнтів розроблено спеціальну внутрішню валюту - «Кінг», яку гість отримує при кожному замовленні або реєстрації на офіційному сайті. Ці «гроші» потім можна обмінювати на улюблену їжу.

Ресторани «Tbiliso» - це грузинська гостинність та поєднання автентичних грузинських страв і їх сучасних варіацій. Акції: день Хінкалі – щовівторка друга порція хінкалі у подарунок, при наявності чека з минулого тижня. Ігриста п’ятниця – щоп’ятниці ігристе вино за зниженою ціною.

Ресторан «Чачасала» - традиційні страви і напої грузинської та української кухні у сучасній європейській подачі - завжди сезонні новинки та знижки 15% для всіх іменинників.

Сім'я пі церій ilMolino. У всіх ресторанах ilMolino дотримуються єдині стандарти якості. У дров'яних печах від Stefano Ferraro випікають піцу за традиційними італійськими рецептами. Якість оригінальної неаполітанської піци більшою мірою залежить від вибору борошна. У меню представлено більш ніж 30 видів оригінальної піци – від класичної «Маргарити» до супер популярної «Маскераре», італійські й середземноморські страви: паста, салати, брускети.

Аналізуючи дані табл. 2.10, можна сказати, що за кулінарною спеціалізацією для бару «Oysters Cava Bar» конкуренти відсутні, оскільки жоден з них не пропонує устриці та морепродукти.

За ціновим фактором найближчим конкурентом є «Tbiliso», «Чачасала» та «Gelarty», що особливо помітно за їх середньою вартістю замовлення. Аудиторія споживачів бару «Oysters Cava Bar» за рівнем доходів аналогічна з ресторанами, які працюють неподалік.

Однією із причин не дуже високої популярності бару «Oysters Cava Bar» можна назвати середній для досліджуваного ринку рівень якості страв (4,1 бали), рівень сервісу (4,3 бали) та рівень атмосфери у закладі (4,6 бали).

Таким чином, з метою підвищення конкурентних переваг бару «Oysters Cava Bar» необхідним, на нашу думку, по-перше, розширення асортиментних груп (зокрема, десертів); здійснення ефективних рекламних заходів щодо підвищення обізнаності споживачів про послуги підприємства і, по-друге, розширення асортименту якісної продукції і впровадження додаткових послуг на підприємстві; по-третє, підвищення рівня сервісу та санітарно-гігієнічні умови відпочинку у закладі. Особливої уваги заслуговує робота обслуговуючого персоналу, на який було багато нарікань відвідувачів.

Таблиця 2.10

Характеристика конкурентів бару «Oysters Cava Bar»

Назва	**“Oysters Cava Bar”**	**“PIZZA KING”**	**“StarBurger”**	**“Salateira”**	**“Tbiliso”**	**“Чачасала”**	**“il Molino”**	**“GELARTY”**	**ФРАНС.УА**
Продуктова спеціалізація	Устриці, морепродукти, вино Cava	піца	20 найменувань бургерів	салати, пасти, сендвічі, равіолі, крем-супи	10 різновидів хачапурі, 6 видів хінкалі, курча Тапака в трьох соусах на вибір	грузинська та українська кухні у сучасній європейській подачі	30 видів оригінальної піци		
Кухня	середземноморська	італійська	американська	європейська	грузинська	грузинська, українська	італійська	європейська	французька, американська європейська
Популярність серед гостей міста	середня	середня	низька	середня	висока	висока	висока	середня	середня

Закінчення табл. 2.10

Назва	**“Oysters Cava Bar”**	**“PIZZA KING”**	**“StarBurger”**	**“Salateira”**	**“Tbiliso”**	**“Чачасала”**	**“il Molino”**	**“Gelarty”**	**Франс.уа**
Середня вартість замовлення, грн	250,0	125,0	137,0	135,0	220,0	235,0	118,0	200,0	190,0
Рівень якості страв, балів[1]	4,1	4,8	4,5	4,5	4,3	4,6	4,1	4,3	4,8
Рівень сервісу, балів[1]	4,3	4,6	4,6	4,5	4,3	4,4	4,1	4,2	4,2
Оцінка атмосфери, балів[1]	4,6	4,5	4,6	4,4	4,4	4,4	4,1	4,7	4,8

[1] За даними сайту https://www.google.com/maps/place – каталог м. Києва

Загальна оцінка сильних та слабких сторін підприємства, його можливостей та загроз називається стратегічним аналізом або SWOT – аналізом, після якого його можна переходити до визначення стратегічних цілей підприємства на плановий період (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз діяльності бару «Oysters Cava Bar»

Слабкі сторони	**Сильні сторони**
1. Нарікання на рівень обслуговування. 2. Низька активність рекламної діяльності. 3. Недостатньо висока рентабельність господарської діяльності. 4. Недостатньо широкий спектр додаткових послуг.	1. Зручне місце розташування. 2. Помірні ціни. 3. Оригінальний інтер'єр торгового залу. 4. Вузька спеціалізація. 5. Високий рівень якості продукції власного виробництва. 6. Широкий асортимент страв. 7. Високий рівень зацікавленості працівників у результатах праці
Загрози	**Можливості**
1. Поява нових конкурентів. 2. Зниження доходів населення. 3. Підвищення цін на сировину, напівфабрикати. 4. Погіршення умов ведення бізнесу через складну економічну ситуацію в державі	1. Розширення асортименту додаткових послуг 2. Розширення напрямків збутової діяльності, у т.ч. за рахунок кейтерингу та продажу їжі на виніс 3. Технічні та професійні можливості нарощування обсягів виробництва

Недостатня увага на сьогодні приділяється питанню поліпшення якості послуг бару «OystersCava Bar»– заходам, які б здійснювалися в масштабах закладу для підвищення ефективності і результативності як діяльності

підприємства загалом, так і кожного процесу окремо, а також з метою отримання вигоди для закладу та його відвідувачів.

Таким чином, на формування і реалізацію продуктової політики бару «Oysters Cava Bar» впливають такі фактори, як технологічне оснащення закладу, контингент споживачів, оцінка ними якості продукції та послуг. Залежно від цього підприємство розробляє і коригує меню страв і напоїв і відповідні виробничі програми, організовує надання додаткових послуг відвідувачам. За результатами аналізу, більшість споживачів задоволені асортиментом та якістю продукції закладу, однак не задоволені асортиментом послуг.

Аналіз ефективності управління продуктовою політикою бару «Oysters Cava Bar» показав:

1. Товарооборот в порівнянні з 2018 роком значно зріс, навіть з урахуванням того фактору, що кількість гостей залишається в тому ж діапазоні, що і минулого року. Саме тому важливо закріпити результат і тільки покращувати його, а для цього слід приймати до уваги і досконало вивчати всі фактори впливу на функціонування бару з боку мікро- та макросередовища.

2. Розглянуто, як використовуються засоби маркетингу при формуванні та коригуванні продуктової політики бару «Oysters Cava Bar». З цією метою керівництво закладу щороку організовує анкетне опитування відвідувачів для виявлення їх переваг і вподобань щодо асортименту та якості продукції та послуг бару «Oysters Cava Bar». Досліджено, що асортимент продукції в бару «Oysters Cava Bar» задовольняє потреби відвідувачів, проте потрібно звернути увагу на незадоволений попит такої продукції, як фірмові страви.

3. При вивченні асортименту додаткових послуг з'ясовано, що поряд з наявним переліком послуг, можна запропонувати наступні (в т.ч. рекомендовані власне відвідувачами):доставка кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях та вдома; упакування кулінарних виробів, придбаних на підприємстві тощо.

4. Проаналізовано товарну політику конкурентів бару «Oysters Cava Bar». За кулінарною спеціалізацією для бару «Oysters Cava Bar» конкуренти відсутні, оскільки жоден з них не пропонує устриці та морепродукти. За ціновим фактором найближчим конкурентом є «Tbiliso», «Чачасала» та «Gelarty», що особливо помітно за їх середньою вартістю замовлення. Аудиторія споживачів бару «Oysters Cava Bar» за рівнем доходів аналогічна з ресторанами, які працюють неподалік.

5. Однією із причин не дуже високої популярності бару «Oysters Cava Bar» можна назвати середній для досліджуваного ринку рівень якості страв (4,1 бали), рівень сервісу (4,3 бали) та рівень атмосфери у закладі (4,6 бали).

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВОЮ ПОЛІТИКОЮ БАРУ «OYSTERS CAVA BAR», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування продуктової стратегії бару

На сьогодні вченими і практиками вироблені інші підходи та моделі, що дозволяють обґрунтовано підходити до визначення стратегії підприємства. Наприклад, на думку М. Портера, позицію підприємства в галузі визначають її конкурентні переваги, що поділяються на дві групи: більш низькі ціни (витрати) і диференціація товарів. Низькі витрати при випуску аналогічних товарів дозволяють продавати їх за тими самими цінами, але одержувати при цьому більший прибуток.

Завдяки диференціації споживач забезпечується унікальною продукцією, або продукцією з особливими споживчими властивостями, тому диференціація дозволяє підприємству диктувати високі ціни, що при однакових з конкурентами витратами дає більший прибуток (рис. 3.1).

		Конкурентна перевага	
		Неповторність продукту	*Переваги у витратах*
Сфера конкуренції	*Вся галузь*	**<u>Диференціація</u> Бар «Oysters Cava Bar»**	Лідерство у економії на витратах
	Один сегмент ринку	Концентрація на сегменті	

Рис. 3.1. Матриця конкуренції М. Портера для бару «Oysters Cava Bar»

Використовуючи основні стратегії, запропоновані Портером, бару «Oysters Cava Bar» можна зосередитись на стратегії диференціації за рахунок впровадження унікальних послуг із реалізації продукції та обслуговуванню споживачів – прихильників устриць та італійського вина Cava. Жодне з підприємств-конкурентів не надають такого виду послуг, що є новинкою для цього ринку.

Враховуючи специфіку досліджуваного підприємства та наявність різних каналів збуту продукції бару «Oysters Cava Bar», ми пропонуємо обирати стратегію диференційованого маркетингу або множинної сегментації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Фактори впливу на вибір продуктової стратегії бару «Oysters Cava Bar»

Фактор впливу	Настанови щодо вибору стратегії	Можливості підприємства
наявність ресурсів	обмеженість ресурсів унеможливлює реалізацію масового і диференційованого маркетингу, підприємству в такому разі доцільно орієнтуватися на концентрований маркетинг	підприємство має достатньо трудових, фінансових, технологічних та ін. ресурсів
ступінь однорідності продукції	виробляючи і пропонуючи складну неоднорідну продукцію, здебільшого стандартизовану, підприємство розраховує на індивідуальне її споживання. Широкий асортимент і складність продукції орієнтує на диференційований чи концентрований маркетинг	підприємство пропонує широкий асортимент продукції, послуг
етап життєвого циклу товару	виходячи на ринок із новим товаром, спочатку пропонують лише один варіант новинки – залежно від специфіки товару застосовують концентрований чи масовий маркетинг	планується розширення асортименту продукції для двох цільових сегментів споживачів

Закінчення табл. 3.1

Фактор впливу	Настанови щодо вибору стратегії	Можливості підприємства
ступінь однорідності ринку	за суттєвої схожості смаків, бажань, вимог споживачів, їхньої купівельної спроможності й однакової реакції на певні маркетингові стимули, орієнтуються на масовий маркетинг	споживачі двох цільових груп мають різні смаки, бажання, купівельну спроможність, вимоги до послуг
Маркетингові стратегії конкурентів	якщо конкуренти займаються масовим маркетингом, використання такого ж методу охоплення цільового ринку потребує ретельного маркетингового обґрунтування. Водночас підприємство може виграти від використання диференційованого або концентрованого маркетингу залежно від ринкової ситуації.	найближчі конкуренти створюють суттєву конкуренцію в обслуговуванні обох цільових сегментів досліджуваного підприємства

Для створення фундаменту розробки ефективних планів та програм розвитку продуктової політики бару «Oysters Cava Bar» в майбутньому, перш за все, необхідно розробити продуктову стратегію розвитку підприємству, в рамках якої повинні розроблятись оперативні плани та програми розвитку маркетингової діяльності підприємства. В такому разі варто сказати, що першим кроком на шляху розробки програми заходів щодо удосконалення управління продуктовою діяльністю бару «Oysters Cava Bar» повинна стати розробка обґрунтованої продуктової стратегії підприємства.

Процес розробки продуктової стратегії бару «Oysters Cava Bar» ми будемо здійснювати в кілька етапів (рис. 3.2).

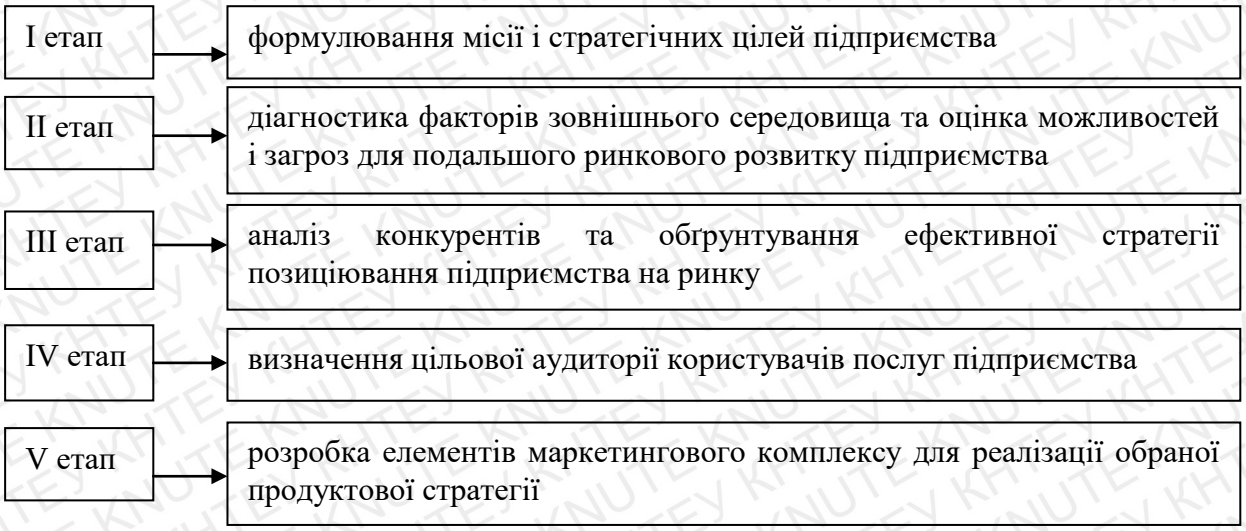

Рис. 3.2. Етапи розробки продуктової стратегії бару «Oysters Cava Bar»

Спочатку необхідно сформувати місію бару «Oysters Cava Bar». Зважаючи на специфіку діяльності досліджуваного підприємства, яка полягає у обслуговуванні визначеного контингенту, місією бару «Oysters Cava Bar» повинно стати задоволення на високому рівні потреб споживачів продукцією високої якості з доступними цінами, та забезпечення організації їх відпочинку.

На рис. 3.3 представлені стратегічні цілі у вигляді дерева цілей бару «Oysters Cava Bar» та шляхи їх досягнення.

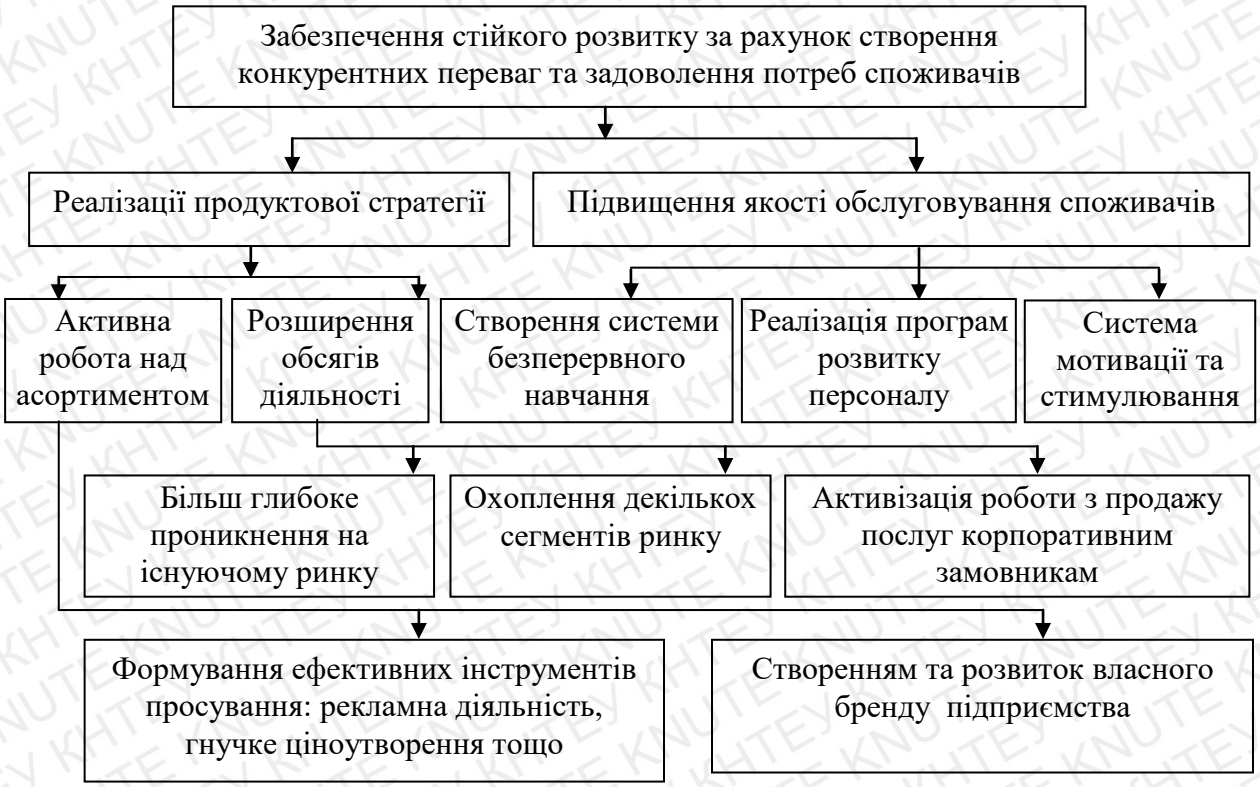

Рис. 3.3. Стратегічні цілі бару «Oysters Cava Bar» щодо продуктової політики та шляхи їх досягнення

Стратегічними цілями бару «Oysters Cava Bar» повинні стати забезпечення стійкого зростання на ресторанному ринку за рахунок досягнення конкурентних переваг та задоволення на високому рівні потреб відвідувачів. При цьому досягти цього буде можливо за рахунок двох складових – за рахунок ефективного управління маркетинговою діяльністю (що містить у собі вибір найбільш перспективних ринкових сегментів, оптимізацію пропозиції послуг з метою максимальної відповідності попиту, формування оптимальної стратегії позиціонування на ринку та вибір найбільш ефективних методів продажу та стимулювання збуту ресторанних послуг) та за рахунок постійного удосконалення товарної політики та підвищення якості обслуговування відвідувачів бару «Oysters Cava Bar».

Що стосується основної аудиторії, на яку в майбутньому повинна бути орієнтована пропозиція послуг бару «Oysters Cava Bar», то тут як і раніше основу цільової аудиторії споживачів складає населення середнього віку, із середніми та вище середнього рівнем шанувальники устриць та італійського вина Cava.

На підставі аналізу потенційної цільової аудиторії користувачів послуг бару «Oysters Cava Bar» ми можемо зробити висновок, що підприємству необхідно гнучко підійти до пропозиції послуг, диференціюючи її в залежності від сегменту споживачів.

Таким чином, розроблення продуктової стратегії бару «Oysters Cava Bar» містить у собі такі підходи до бізнесу, які підприємство використовує для залучення споживачів, ведення конкурентної боротьби і зміцнення своєї позиції на ринку. Ціль дуже проста і полягає в тому, щоб вести свої справи етично і чесно стосовно конкурентів, домагатися конкурентної переваги на ринку і створювати коло лояльних споживачів.

3.2. Програма удосконалення управління продуктовою політикою бару

Визначена стратегія маркетингу та напрями удосконалення маркетингової і товарної діяльності бару «Oysters Cava Bar» – це своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на даному етапі розвитку підприємства. Тепер, коли ми визначились з основними положеннями маркетингової та товарної стратегії бару «Oysters Cava Bar» на ринку, необхідно перейти до розробки комплексу тактичних маркетингових заходів з реалізації поставлених стратегічних цілей. Далі у магістерській дипломній роботі ми представимо основні заходи, які підприємству необхідно реалізувати в рамках удосконалення управління маркетинговою та товарною діяльністю.

На сьогоднішній день однією з першочергових задач закладу ресторанного господарства є залучення споживачів, підвищення їх зацікавленості до роботи закладу. З цією метою ми пропонуємо, перш ніж розпочинати будь-які дії, проведення маркетингових досліджень, що, в свою чергу, передбачає повне вивчення попиту споживачів; проведення гнучкої політики ціноутворення; вибір найбільш ефективних методів реалізації; використання різних засобів стимулювання продаж та підвищення ефективності реклами. Це є неповний перелік тих заходів, які реально спроможні покращити становище бару «Oysters Cava Bar» на ринку, підвищити його ефективність. Застосування всіх цих заходів викликане вимогами сучасних ринкових умов.

Заходи щодо управління продуктовою політикою бару «Oysters Cava Bar» звичайно передбачають як наступальні, так і оборонні дії, що починаються в залежності від зміни ситуації на ринку. Крім цього конкурентна стратегія підприємства передбачає короткострокові тактичні ходи, для миттєвої реакції на ситуацію і довгострокові дії, від яких залежать майбутні можливості підприємства і його позиція на ринку.

Детальний аналіз діяльності закладу і його внутрішнього потенціалу, впливу навколишнього середовища на роботу бару «Oysters Cava Bar» дав змогу виявити недоліки та причини, які гальмують його динамічний розвиток, а також визначити місце закладу на ринку послуг ресторанного господарства.

Враховуючи всі об'єктивні фактори впливу на стан розвитку закладу, необхідно визначитись із шляхами подальшого розроблення комплексу тактичних маркетингових заходів з реалізації поставлених стратегічних цілей розвитку закладу для двох стратегічних цільових сегментів споживачів.

Одними із основних напрямків вдосконалення маркетингової діяльності бару «Oysters Cava Bar» є:

1. Розробка програми стимулювання та просування продукції на ринок за рахунок широкого застосування реклами. Як показали дослідження, ресторан широко використовує засоби просування продукції. Але, на нашу думку, підприємству в першу чергу необхідно зорієнтувати зусилля на власному просуванню послуг та продукції.

2. Удосконалення товарної політики за рахунок розширення асортименту страв та послуг та підвищення якості продукції через удосконалення системи управління якістю.

3. Запровадити гнучку систему знижок на продукцію власного виробництва, що дасть можливість збільшити реалізацію готової продукції та зменшити її залишки.

Всі приведенні вище напрямки удосконалення маркетингової та товарної діяльності закладу мають велике значення для подальшого розвитку, підвищення прибутковості та рентабельності, покращення соціально-психологічного стану трудового колективу та споживачів.

Детальний аналіз діяльності бару «Oysters Cava Bar» і його внутрішнього потенціалу, впливу навколишнього середовища на роботу підприємства, дав змогу виявити недоліки та причини, які гальмують його динамічний розвиток, а також визначити місце підприємства на ринку продукції та послуг ресторанного господарства.

Результати проведеного дослідження, наведені в розділі 2, дозволяють визначити напрямки удосконалення діяльності підприємства, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності бару «Oysters Cava Bar». Ці напрямки охоплюють як заходи, що безпосередньо впливають на якість продукції і послуг в підприємства , так і заходи, спрямовані на збільшення кількості постійних споживачів підприємства. Розглянемо зміст запропонованих напрямків підвищення рівня конкурентоспроможності бару «Oysters Cava Bar» детальніше.

Удосконалення продуктової політики бару «Oysters Cava Bar».

Результати дослідження дозволяють зробити висновок, що бар недостатньо задовольняє вимоги споживачів щодо асортименту продукції. Тому доцільно:

1. Розширити асортимент за рахунок різноманітних овочевих страв, бульонів, враховуючи значний попит на вищезазначені страви, що призведе до задоволення попиту споживачів на ці види страв і за рахунок цього відбудеться збільшення прибутку, що також буде значною перевагою над конкурентами. Окрему увагу потрібно приділити розділу меню “десерти”, який також вимагає розширення та вдосконалення. Встановлено, що необхідно розширити асортимент продукції за рахунок доповнення солодких страв.

3. Асортимент підприємства необхідно упорядкувати: тобто відмовитись від тих, що зовсім не користуються попитом, щоб уникнути зниження продажів і рентабельності; та додати ті, що будуть постійно продаватися і приносити стабільний дохід підприємству.

4. Необхідно адаптувати меню до платоспроможності споживачів, тобто потрібно враховувати не лише побажання, а і цінові характеристики страв, це можна досягти, наприклад, шляхом надання знижок.

5. В результаті дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища бару «Oysters Cava Bar», виявлено, що рекламна діяльність підприємства не є достатньо ефективною: послугами підприємства користується обмежений

контингент споживачів. Тому, вважається необхідним посилити рекламну діяльність бару «Oysters Cava Bar» з метою покращити і збільшити попит споживачів на продукцію і послуги.

Запропонувати можливість замовляти страви по півпорції, оскільки в деяких випадках споживачі нарікали на завеликі порції.

Споживачі, навіть вже ті, що мають переконаність в необхідності звертання до підприємства за послугами, у силу ряду причин можуть так і не наважитись на будь-які дії в цьому напрямку. В цьому випадку приймається ціль комунікації, спрямована на спонукання до придбання послуг. Для цього в бару «Oysters Cava Bar» можливо запропонувати для даної цільової аудиторії систему знижок, або надати будь-які пільги, що зацікавлять споживачів.

На нашу думку, запропоновані заходи удосконалення управління продуктовою політикою бару «Oysters Cava Bar» сприятимуть підвищенню рівня задоволення попиту на продукцію і послуги, і суттєво розширить коло його постійних споживачів.

Реалізація цих заходів дасть можливість підприємству підвищити ефективність функціонування внутрішнього потенціалу, створити сприятливі умови для праці робітників, значно підвищити внутрішньовиробничу культуру підприємства, що сприятиме підвищенню рівня конкурентоспроможності.

Удосконалення системи обслуговування бару «Oysters Cava Bar»

Проведені дослідження та спостереження за організацією процесу обслуговування у ресторані дали можливість викрити недоліки системи обслуговування на підприємстві. Слід зазначити, що взагалі процес обслуговування організований на високому рівні. Та все ж при аналізі були виявлені деякі недоробки, які знижують конкурентоспроможність цього підрозділу і всього підприємства в цілому.

З метою підвищення відповідальності персоналу за якість ресторанного продукту бару «Oysters Cava Bar» можна запропонувати наступні заходи:

1. Змінити політику підбору персоналу у той чи інший структурний підрозділ підприємства. Новий підхід до цієї проблеми повинен опиратись на підбір професійного обізнаного персоналу на конкурсній основі, який буде враховувати розрядність та рівень кваліфікації робітника, його професійні здібності та навички;

2. Для підвищення ефективності використання персоналу необхідно застосовувати принцип сумісництва професій та кооперування праці, особливо доцільно його застосовувати для обслуговуючого персоналу. На нашу думку введення бригадної форми обслуговування сприятиме втіленню цього принципу на практиці.

За даними дослідження були виявлені деякі недоліки, для усунення яких пропонуємо наступний комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості обслуговування:

- підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу;
- узгодженість дій між виробничою та організаційно-обслуговуючою системами;
- придбання кондиціонера у приміщення для споживачів.

Оскільки трудові ресурси є одною з найголовніших складових потенціалу підприємства, то отримання конкурентних переваг у цьому напрямку має велике значення для розвитку підприємства. Для цього необхідно застосувати ряд заходів:

1. Створити сприятливі умови праці для всіх працівників різних структурних підрозділів. Це і санітарні умови для праці, оснащення та організація робочих місць, забезпечення необхідним інвентарем та спеціалізованою літературою.

2. Для обслуговуючого персоналу треба створити такий режим роботи, який би максимально забезпечував ефективне використання робочого часу. Окрім основних обов'язків вони можуть виконувати роботу, яка не суперечить посадовим інструкціям.

3. Розвиток нових технологій потребує більш досконалих знань і навичок, тому проблема підвищення кваліфікації персоналу має стояти на

підприємстві дуже гостро, якщо останнє має на меті покращити результати своєї господарської діяльності.

Таким чином, підприємство зможе на розраховувати на постійний контингент відвідувачів, що вплине на рівномірність потоку споживачів та дозволить ефективніше використовувати приміщення підприємства.

3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності удосконалення продуктової політики підприємства

Реалізація запропонованих заходів удосконалення продуктової політики матиме позитивний вплив на діяльність підприємства, оскільки вона спрямована на удосконалення виробничої та торгівельної сфери, системи управління, підвищення якості продукції та обслуговування та ін.

За результатами аналізу фактичної кількості споживачів було встановлено, що на сьогоднішній день підприємство відвідує в середньому 150 осіб/день. Як показало анкетне опитування, кількість відвідувачів збільшиться на 10 % або 15 осіб за день, якщо у барі «Oysters Cava Bar» підвищиться якість продукції та обслуговування, покращаться умови відпочинку та комфортність, розшириться асортимент солодких страв та десертів.

Враховуючи, що середня вартість одного замовлення становить 1000,0 грн., ми можемо спрогнозувати майбутній приріст товарообороту від надання послуг харчування. При цьому враховується кількість робочих днів бару «Oysters Cava Bar», яка складає в середньому 365 робочих днів на рік.

Кількість споживачів за рік: 15 осіб * 365 дні = 2550 осіб/рік.

Тоді товарооборот за рік: 2550 осіб * 1000,0 грн. = 2550,0 тис. грн.

Відповідно до цього темпу збільшення товарообороту розраховуються майбутні витрати, валові доходи та прибутки підприємства. При аналізі стану підприємства необхідно знати запас його фінансової стійкості (зону безпеки). З цією метою заздалегідь всі витрати підприємства слід розділити в залежності від об’єму виробництва і реалізації продукції: змінні та постійні.

Змінні витрати збільшуються або зменшуються пропорційно об'єму виробництва продукції. Це витрати на сировину, матеріали, енергію, палива, заробітну плату працівників. Відрахування та податки на заробітну плату та виручку.

Постійні витрати не залежать від обсягу виробництва і реалізації продукції. До них відносяться амортизація основних засобів, нематеріальних активів, суми виплачених процентів за кредит, орендна плата, витрати на управління і організацію виробництва, зарплата персоналу підприємства на почасовій роботі.

Таблиця 3.2

Прогнозні показники діяльності бару «Oysters Cava Bar» на плановий період

Показники	2018 рік, тис. грн.	Приріст		Прогнозні показники
		тис. грн.	%	
Чистий дохід від реалізації продукції	16701,3	2550,0	15,3	19251,3
Собівартість	8254,2	1262,9	15,3	9517,1
Валовий прибуток	8446,1	1292,3	15,3	9738,4
Інші операційні доходи	352,2	0,0	0,0	352,2
Операційні витрати:	8038,3	840,0	6,1	8878,3
Постійні, %	31,7	0,0	0,0	31,7
Сума постійних витрат	2548,1	0,0	0,0	2548,1
Умовно змінні, %	68,3			
Сума змінних витрат	5490,2	840,0	15,3	6330,2
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	760,0	452,3	159,5	1212,3
Податок на прибуток	242,0	24,7	110,2	266,7
Чистий прибуток	518,0	427,6	182,5	945,6
Рентабельність обороту, %	3,8		1,1	4,9

Аналізуючи дані таблиці 3.2 помітно, що дохід бару «Oysters Cava Bar» перевищить дохід 2018 року на 2550,0 тис. грн., або на 15,3% за рахунок реалізації програми удосконалення продуктової політики. У зв'язку з цим, фінансовий результат від звичайної діяльності бару «Oysters Cava Bar» буде

становити 1212,3 тис. грн., що на 452,3 тис. грн. більше 2018 року. Чистий прибуток, після реалізації запланованої стратегії, буде складати 945,6 тис. грн., а рентабельність зросте на 1,1%.

Отже, від впровадження напрямків удосконалення продуктової політики бару «Oysters Cava Bar» досягається економічна ефективність – створюються передумови для виходу на беззбитковий рівень та отримання в майбутньому прибутків, що дозволить підприємству підвищити рівень маркетингової діяльності та конкурентоспроможності за показниками ефективності використання внутрішнього потенціалу та якості обслуговування.

Крім того, впровадження розроблених заходів забезпечує соціальну ефективність діяльності бару «Oysters Cava Bar» – споживачі закладу будуть забезпечені якісною продукцією за доступними цінами, а також широкими послугами в організації дозвілля.

З проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1) Враховуючи результати проведеного дослідження ефективності товарної діяльності бару «Oysters Cava Bar» було запропоновано обирати стратегію диференційованого маркетингу або множинної сегментації;

2) При розробці продуктової стратегії було сформовано місію бару «Oysters Cava Bar», яка, на нашу думку, полягає у задоволенні на високому рівні потреб споживачів у якісному харчуванні та забезпеченні організації їх відпочинку за доступними цінами.

3) Запропоновані заходи матимуть економічну ефективність, яка полягає у збільшенні доходу на 2550,0 тис. грн., або на 15,3% за рахунок реалізації програми удосконалення продуктової політики. фінансовий результат від звичайної діяльності бару «Oysters Cava Bar» буде становити 1212,3 тис. грн., що на 452,3 тис. грн. більше 2018 року. Чистий прибуток, після реалізації запланованої стратегії, буде складати 945,6 тис. грн., а рентабельність зросте на 1,1%.

4) Від впровадження заходів удосконалення продуктової політики бару «Oysters Cava Bar» буде досягнуто підвищення економічної та соціальної ефективності, що свідчить про її доцільність.

ВИСНОВКИ

Діяльність підприємства ресторанного господарства на ринку спрямована на досягнення визначених стратегічних цілей та тактичних завдань, що дозволяють забезпечити його виживання та конкурентоспроможність. Вирішенню даних проблем сприяє розробка продуктової політики.

1. Об'єктом дослідження є бар «Oysters Cava Bar» у м. Києві. Товарооборот в порівнянні з 2018 роком значно зріс, навіть з урахуванням того фактору, що кількість гостей залишається в тому ж діапазоні, що і минулого року. Саме тому важливо закріпити результат і тільки покращувати його, а для цього слід приймати до уваги і досконало вивчати всі фактори впливу на функціонування бару з боку мікро- та макросередовища.

2. Розглянуто, як використовуються засоби маркетингу при формуванні та коригуванні продуктової політики бару «Oysters Cava Bar». З цією метою керівництво закладу щороку організовує анкетне опитування відвідувачів для виявлення їх переваг і вподобань щодо асортименту та якості продукції та послуг бару. Досліджено, що асортимент продукції в бару «Oysters Cava Bar» задовольняє потреби відвідувачів, проте потрібно звернути увагу на незадоволений попит такої продукції, як фірмові страви.

3. При вивченні асортименту додаткових послуг з'ясовано, що поряд з наявним переліком послуг, можна запропонувати наступні (в т.ч. рекомендовані власне відвідувачами):доставка кулінарної продукції, кондитерських виробів та обслуговування споживачів на робочих місцях та вдома; упакування кулінарних виробів, придбаних на підприємстві тощо.

4. За кулінарною спеціалізацією для бару «Oysters Cava Bar» конкуренти відсутні, оскільки жоден з них не пропонує устриці та морепродукти. За ціновим фактором найближчим конкурентом є «Tbiliso», «Чачасала» та «Gelarty», що особливо помітно за їх середньою вартістю

замовлення. Аудиторія споживачів бару «Oysters Cava Bar» за рівнем доходів аналогічна з ресторанами, які працюють неподалік.

5. Однією із причин не дуже високої популярності бару «Oysters Cava Bar» можна назвати середній для досліджуваного ринку рівень якості страв (4,1 бали), рівень сервісу (4,3 бали) та рівень атмосфери у закладі (4,6 бали).

6. Враховуючи результати проведеного дослідження ефективності товарної діяльності бару «Oysters Cava Bar» було запропоновано обирати стратегію диференційованого маркетингу або множинної сегментації;

7. При розробці продуктової стратегії було сформовано місію бару «Oysters Cava Bar», яка, на нашу думку, полягає у задоволенні на високому рівні потреб споживачів у якісному харчуванні та забезпеченні організації їх відпочинку за доступними цінами.

8. Основними напрямками вдосконалення продуктової політики бару є:

a) розробка програми стимулювання та просування продукції на ринок за рахунок широкого застосування реклами.

b) удосконалення товарної політики за рахунок розширення асортименту страв та послуг та підвищення якості продукції через удосконалення системи управління якістю.

c) запровадження гнучкої системи знижок на продукцію власного виробництва.

9. Запропоновані заходи матимуть економічну ефективність, яка полягає у збільшенні доходу на 2550,0 тис. грн., або на 15,3% за рахунок реалізації програми удосконалення продуктової політики. фінансовий результат від звичайної діяльності бару буде становити 1212,3 тис. грн., що на 452,3 тис. грн. більше 2018 року. Чистий прибуток буде складати 945,6 тис. грн., а рентабельність зросте на 1,1%.

10. Від впровадження заходів удосконалення продуктової політики бару буде досягнуто підвищення економічної та соціальної ефективності, що свідчить про її доцільність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (ред. від 20.09.2015).
2. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (ред. від 01.01.2016).
3. Методичні рекомендації з формування складу витрат та порядку їх планування в торговельній діяльності: Наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України від 22 травня 2002 р. № 145.
4. Рекомендовані норми технологічного оснащення закладів громадського харчування (наказ Мінекономіки та ПЕУ України) від 3.01.2003 р. № 2).
5. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассэль – М.: ИНФРА-М, 2001. – 804 с.
6. Балабанова Л.В. Коммерческая деятельность: маркетинг и логистика : моногр. /Л.В. Балабанова, А. Н. Германчук. – Донецк : ДонГУЭТ, 2016. – 231 с.
7. Балабанова Л.В. Маркетингова продуктова політика в системі менеджменту підприємства: Навчальний посібник / Л.В. Балабанова, О.А. Бриндіна. – К.: Професіонал, 2006. – 336 с.
8. Бойков В. Маркетинговая политика / В. Бойков // Управление корпоративными финансами, 2017. – №3. – С. 36-39.
9. Бронська О.Ю. Основи маркетингової політики у складі економічної політики підприємства / О.Ю. Бронська // Вісник Луганського національного аграрного університету. – 2015. – №1. – С. 102-107.
10. Войчак А.В. Маркетинговий менеджмент: підручник / Войчак А.В. – К.: КНЕУ, 2017. – 268 с.

11. Гаркавенко С.С. Маркетинг : Підручник для вузів. – К. : Лібра, 2009. – 712 с.
12. Гетьман О.О. Економіка підприємства / О.О. Гетьман, В.М. Шаповал. – 2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 488 с.
13. Голубков Е.П. Что такое маркетинговая политика? // Маркетинг в России и за рубежом, 2017. – №6. – С. 24-29.
14. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений: пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк / Гордон Я. – СПб.: Питер, 2017. – 385 с.
15. Гуменюк В.В. Ефективність маркетингової політики підприємства / В.В. Гуменюк // Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України» (19-20 жовтня 2017 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.confcontact.com/20171019/4_gumenyuk.php.
16. Діяльність суб'єктів господарювання: Статистичний збірник / За ред. М.С. Кузнєцової. – К.: Консультант, 2017. – 460 с.
17. Дойль П. Маркетинг – менеджмент стратегии: пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского / Дойль П. – К: КНЕУ, 2017. – 268 с.
18. Заніздра А. Особливості управління продуктовою політикою в секторі швидкого харчування / А. Заніздра // Режим доступу: http://www.marketing-guide.org/theory/policy/policy.htm.
19. Зозулев А. Анализ маркетинговой среды в ходе стратегического планирования / А. Зозулев // Маркетинговые исследования в Украине. – 2017. – №6(7). – С.22-30.
20. Ілляшенко С.М. Товарна інноваційна політика / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2015. – 281 с.
21. Коротков А. Категории управлення в маркетинге / А. Коротков // Маркетинг. – 2016. – № 1. – С. 25-29.
22. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент / Ф. Котлер. – 2017. – 896 с.

23. Лебідь Т.В. Формування маркетингової стратегії розвитку підприємства / Т.В. Лебідь, В.Ю. Самуляк // Східноєвропейський журнал передових технологій. – 2017. – №1/10 (49). – С. 39-41.
24. Липчук В. В. Маркетинг: Основи теорії та практики: Навчальний посібник, за загальною редакцією В.В. Липчука / В.В. Липчук, А.П. Дудяк, С.Я. Бугіль. – Львів : Новий світ 2000, Магнолія плюс. – 2016. – 288 с.
25. Луцій О. П. Маркетинговий менеджмент / О. П. Луцій, І. В. Новикова. – К. : Вид-во Європ. унту, 2009. – 95 с.
26. Маркетинговая политика: постановка целей // Руководство по маркетингу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.marketing-guide.org/theory/policy/policy.htm.
27. Маркетингова продуктова політика: підручник / Н.О. Криковцева, Л.Г. Саркісян, О.Ю. Біленький, Н.В. Кортєльова ; за ред. Н.О. Криковцевої. – К.: Знання, 2015. – 183 с.
28. Моргунов Е.Б. Анализ и развитие жизненного цикла предприятия / Е.Б. Моргунов // Ecsoc [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ecsocman.hse.ru/text/19186535/.
29. Портер М. Стратегія конкуренції / М. Портер; пер. з англ. – К.: Основи, 2017. – 312 с.
30. Примак Т.О. Маркетингові комунікації в системі управління підприємством / Т.О. Примак. – К.: Експерт, 2017. – 365 с.
31. Прядко І. Закинули сітку. Світові фастфудні бренди починають полювання на українських споживачів / І. Прядко // Кореспондент. – 2016. – №11. – С. 19-26.
32. Скибінський С. В. Маркетинг. Ч. 1 : підручник / С. В. Скибінський. – Львів: Місіонер, 2010. – 640 с.
33. Соболєв В.О. Принципи маркетингу у діяльності підприємств ресторанного господарства / В.О. Соболєв // Науково-інформаційний

портал «РусНаука» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/SND/Eco-nomics/6_sobolev.doc.htm.

34. Страшинська Л.В. Маркетинг готельного і ресторанного господарства / Л.В. Страшинська. – К.: НУХТ, 2017. – 89 с.
35. Сумець О. М. Товарна інноваційна політика: Навчальний посібник / О.М. Сумець, Є.М. Ігнатова. – К.: Хай-Тек Прес, 2010. – 368 с.
36. Турченюк М.О. Маркетинг: підручник / М.О. Турченюк, М.Д. Швець. – К.: Знання, 2017. – 611 с.
37. Цыганок А.Ю. Маркетинговая стратегия / А.Ю. Цыганок // Бизнес-консультирование [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tsyganok.ru/pubs/pub.asp?id=2230.
38. Чаплінський Ю.Б. Теоретична сутність управління маркетинговою діяльністю підприємств / Ю.Б. Чаплінський // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/down-load/archive/2016/v1/NV-2016-V1_29.pdf.
39. Яворський Р. Вдосконалення продуктової політики підприємства на основі оптимізації асортименту // Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України : зб. тез доповідей до міжвузівської наук.-практ. конф. студентів та аспірантів. – Львів : Вид-во ЛКА, 2015. – 440 с.
40. Ansoff's Matrix – Planning for Growth: Lessons in marketing. Цит. 2017, 23 квітня. [Electronic resource]. – Access mode: http://www.marketingteacher.com/ lesson-store/lesson-ansoff.html.
41. Hill C. International Business Competing in the Global Marketplace 6th ed.: McGraw-Hill. – 2017. – 168 p.
42. Kniffin F. The Modern Concept of Marketing Management: Implications and Problems / F. Kniffin. – Bloomington, 2015. – 254 p.
43. Life cycle analysis and product costing // Ecsoc [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ecsocman.hse.ru/text/19186535/.

44. Michael J.Baker – Marketing. An introductory text. 5th edition, The Macmillian Press LTD, 2010. – Pp.553-571.

45. Rodger L W. Marketing in a Competitive Economy, London, 2003. – 45 p.

46. Simmons H. New Techniques in marketing / H. Simmons. – Englewood Cliffs. – N1: Prentice-Hall, 2009. – 93 p.

Д О Д А Т К И

Додаток А

СИСТЕМА ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТІВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

МАТВІЄНКО А., 2 курс ФРГТБ КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент», спеціалізація «Готельний і ресторанний менеджмент»

У статті досліджено особливості формування системи операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства. Розкрито поняття операційного менеджменту, розглянуто мету, функції, завдання та особливості формування складових операційної діяльності підприємства ресторанного господарства.

Ключові слова: *система операційного менеджменту, підприємство ресторанного господарства.*

In the article the peculiarities of formation of the system of operational management of the restaurant. The concept of operations management describes the goals, functions, tasks and features of stages of formation of the operating policies of the enterprises of restaurant business.

Key words: *system of operations management, catering industry company.*

Актуальність теми. Для ефективного управління сучасними господарюючими суб'єктами та прийняття відповідних управлінських рішень керівники різних рівнів потребують ґрунтовної теоретичної підготовки та навиків ефективного управління підприємством. Проблема підготовки

висококваліфікованих фахівців з управління виробництвом в сучасних умовах набуває все більшої актуальності та значення.

Операційний менеджмент відноситься до однієї з базових функцій будь-якого підприємства-виробництва, головний зміст якої полягає в діяльності зі створення продукції споживчого призначення. Особливістю операційного менеджменту є спрямованість на вирішення завдань основної діяльності, які мають стратегічну важливість для будь-якого виробничого підприємства. Операційний менеджмент має забезпечувати ефективне і раціональне ведення продуктивної виробничої діяльності.

Питання сутності та значення операційного менеджменту розглядаються в роботах багатьох вітчизняних вчених, зокрема: С.С. Ткачова, Т.П. Іванова, Г.І. Капінос, І.В. Бабій, В.А. Василенко, Т.І. Ткаченко, Л.О. Лопатенко та багатьох інших. Розгляду важливих питань операційного менеджменту присвячені також роботи іноземних дослідників: Л. Гелловея, Р.Б.Чейза, Н. Дж. Эквілайна, Р.Ф. Якобса.

Водночас, у літературних джерелах не достатньо висвітлюється питання особливостей операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства та можливостей підвищення його ефективності. Отже, питання специфіки операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства ресторанного господарства та напрямків його удосконалення є на сьогоднішній час дуже актуальним для дослідження.

Метою дослідження є вивчення теоретичних питань щодо сутності та змісту основних понять операційного менеджменту підприємств ресторанного господарства.

Виклад основного матеріалу. Традиційно прийнято вважати операційний менеджмент чим-то пов’язаним головним чином з виробничою діяльністю чи фізичною зміною стану продукту. Щодо визначення сутності поняття «операційний менеджмент», необхідно відмітити, що науковці ще продовжують його обґрунтовувати. Найчастіше в літературі його визначають за наступними формулюваннями.

Операційний менеджмент (Operations Management) – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням та вдосконаленням виробничих систем, на основі яких виробляються основна продукція чи послуги компанії. Операційний менеджмент являє собою область бізнесу з яскраво вираженими управлінськими функціями [9, с. 21].

Операційний менеджмент – це діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення в готовий продукт і постачанням цього продукту покупцю [1, с. 46].

Операційний менеджмент – це управління процесами створення товарів та надання послуг посередникам або кінцевим споживачам, який здійснюється на рівні операцій, починаючи із забезпечення організації «входами» (необхідними ресурсами усіх видів), та впродовж їх трансформації у «виходи» (готові товари і послуги) [8, с. 154].

Але більш точне визначення на думку Л. Гелловея звучить наступним чином: «Операційний менеджмент – це всі види діяльності, пов'язаної з навмисним перетворенням (трансформацією) матеріалів, інформації або покупців» [2, с. 425].

Таким чином, операційний менеджмент можна розглядати як цілеспрямовані управлінські дії щодо розробки, використання та вдосконалення виробничих систем, на основі яких виготовляються основна продукція або послуги підприємства (організації) [3, с. 113]. Відповідно, операційний менеджмент заключається в ефективному та раціональному управлінні будь-якими операціями. Ступінь участі в них фізичних товарів здебільшого не важлива. Теорія може застосовуватись як для страхової компанії чи заводського цеху, так і для лікарняної палати чи підприємств ресторанного господарства. Нижче наведені приклади, які ілюструють центральний вид діяльності (операції) в закладах ресторанного господарства (табл. 1).

Ключову роль у забезпеченні ефективної діяльності підприємств ресторанного господарства відіграє ефективний операційний менеджмент,

який формується за принципами системності, комплексності та вимірюється насамперед показниками «входу» й «виходу» операційної системи. Причому дії спрямовані на задоволення попиту споживачів.

Таблиця 1

Центральний вид діяльності в закладах ресторанного господарства [2, с. 25]

№	Тип закладу ресторанного господарства	Наміри та бажання споживача/ Виробничі дії	Трансформація
1	Ексклюзивний ресторан	Споживач придбаває дорогий, складний набір страв, розваги та імідж. Голод, скоріш за все, відіграє малу роль в задоволенні	Споживач шукає задоволення → задоволений споживач
2	Ресторан швидкого обслуговування	Споживач придбаває лише їжу	Голодний споживач → задоволений споживач
		Велика частина виробничих потужностей йде на виготовлення їжі	Сировина → готові страви
3	Ресторан самообслуговування	Споживачу відомо, що він хоче.	Споживач з певними потребами → задоволений споживач

На рис. 1 зображене місце операційного менеджменту у суспільному виробництві.

При системному підході будь-яка система (об’єкт) розглядається як сукупність взаємопов’язаних елементів, що має вихід (мету), вхід, зв’язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв’язок. У системі «вхід» переробляється у «вихід».

Тобто, операційна система – це відкрита самостійна система, органічне поєднання елементів та зв’язків якої забезпечує задоволення потреб кінцевого споживача у потрібних матеріальних благах та належному сервісі.

«Входи» операційної системи – це зв’язки системи з чинниками, які не входять до її складу та спрямовані до неї ззовні;дозволяють впливати на систему, використовуючись як засіб.

«Виходи» операційної системи – це зв'язки системи з чинниками, які спрямовані у зовнішнє середовище; споживаються за межами системи і є продуктами її діяльності [8, с. 33].

Рис. 1. Місце операційного менеджменту в суспільному виробництві

Джерело: складено автором на основі [6].

На рис. 2 представлений взаємозв'язок «вхід – перетворення (трансформація) – вихід» на практичному прикладі в закладі ресторанного господарства.

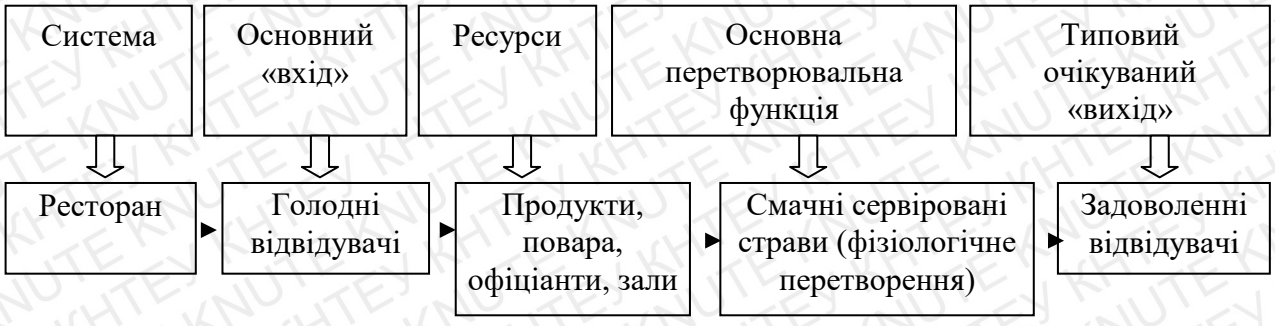

Рис. 2. Взаємозв'язок «вхід – перетворення (трансформація) – вихід»

Джерело: складено автором на основі [1]

Підприємство ресторанного господарства – це заклад, який є самостійним статутним суб'єктом господарювання, має право юридичної особи і здійснює свою діяльність з метою одержання прибутку та створений для виробництва кулінарної продукції, мучних кондитерських і булочних виробів, їх реалізації та/або організації споживання. Він виконує три важливі функції: виробництво продукції, її реалізація та організація споживання. Їх здійснення потребує створення відповідної структури системи операційного менеджменту.

Значення системи операційного менеджменту для підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у тому, що вона:

– є витратною частиною будь-якого підприємства ресторанного господарства;

– здатна забезпечити ефективність і раціональність діяльності підприємства ресторанного господарства в напрямку не тільки максимальної прибутковості, але і життєздатності;

– допомагає здійснювати керування операційними процесами, зокрема у сфері матеріально-технічного постачання, контролю якості, прогнозування і нормування запасів тощо [4, с. 6].

Структура системи операційного менеджменту на підприємстві ресторанного господарства – це сукупність елементів та їх стійких зв'язків, які забезпечують цілісність системи і тотожність її самій собі, тобто збереження основних якостей системи при різних зовнішніх і внутрішніх змінах [5, с. 63]. До її складу входять підсистеми, зображенні на рис. 3: управляюча, виробнича, забезпечення та організаційно-обслуговуюча.

Управляюча підсистема координує взаємозв'язки між усіма підсистемами підприємства, намагаючись забезпечити ефективність їх функціонування та діяльності підприємства в цілому. Мета діяльності підсистеми – забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Підсистема забезпечення має важливе значення у забезпеченні виробництва сировиною, напівфабрикатами, предметами матеріально-

технічного призначення. Підсистема складається з методичного, правового, ресурсного та інформаційного забезпечення. Цілі діяльності підсистеми – своєчасне забезпечення всіх підрозділів підприємства необхідними видами ресурсів у достатній кількості та відповідної якості; оптимізація використання ресурсів; економія транспортно-складських витрат; удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення виробництва за рахунок постійного пошуку конкурентоспроможних постачальників.

Рис. 3. Система операційного менеджменту підприємства ресторанного господарства

Джерело: складено автором на основі [5]

Виробнича підсистема посідає центральне місце у підприємстві, в ній сировина та напівфабрикати перетворюються на готову для споживання продукцію. Мета діяльності підсистеми – виробництво високоякісної продукції у запланованих обсягах та у визначені терміни.

Організаційно-обслуговуюча підсистема здійснює функції реалізації та організації споживання продукції підприємства, надання послуг споживачам. Мета діяльності підсистеми – задоволення потреб споживачів.

Операційний менеджмент у підприємствах ресторанного господарства включає ряд етапів, що загалом формують операційну політику підприємств.

Основними етапами формування системи менеджменту на зазначених підприємствах є:

1. Формування системи менеджменту обслуговування на підприємстві.
2. Формування системи менеджменту виробництва підприємства ресторанного господарства.
3. Формування системи менеджменту підприємства ресторанного господарства.

Слід зазначити, що основними категоріями операційного менеджменту на ряду з операційною системою, є операційні менеджери, операційна стратегія, операційна програма, операційний процес та операція. Суб'єктами управління в операційному менеджменті виступають операційні менеджери, які представлені управлінськими працівниками переважно низової лінійної ланки (в закладах ресторанного господарства – адміністратори).

Операційний менеджер (адміністратор) є основною фігурою, що несе відповідальність за виробництво товарів і надання послуг; в залежності від специфіки операційної діяльності, операційні менеджери можуть управляти різними видами робіт. Однак характер функцій, що виконуються, в кожному випадку пов'язаний з управлінням.

На рис. 4 відображені основні управлінські функції, які здійснює будь-який операційний менеджер, незалежно від типу продукції, що виробляється, та характеру самого виробництва.

Рис. 4. Основні управлінські функції операційного менеджера

Джерело: складено автором на основі [7]

Окрім названих основних функцій доводиться виконувати і такі специфічні функції, які зображені на рис. 5.

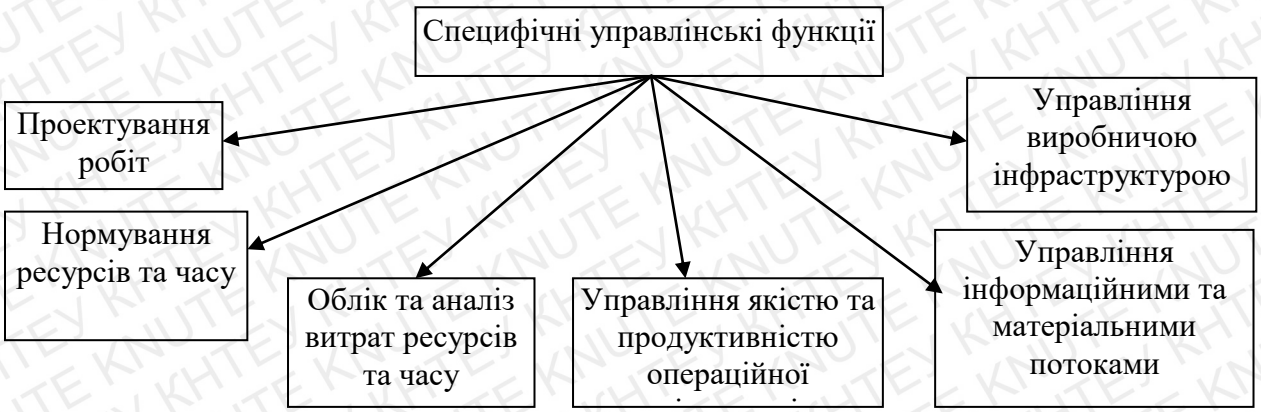

Рис. 5. Специфічні управлінські функції операційного менеджер

Джерело: складено автором на основі [7]

Відповідно до цього серед основних завдань управління операціями ресторану виділяють:

1. Забезпечення автоматизації його діяльності.
2. Прийняття на роботу і підготовка висококваліфікованого обслуговуючого персоналу.
3. Стимулювання роботи співробітників готельного комплексу шляхом поліпшення умов праці та встановлення вищої заробітної плати.
4. Постійний контроль за ефективністю діяльності ресторану.
5. Координація роботи всіх його підрозділів.
6. Постійний пошук і освоєння нових ринків.
7. Визначення конкретних цілей розвитку ресторану.
8. Виявлення пріоритетності цілей розвитку ресторану.
9. Розробка стратегії розвитку і системи заходів щодо її реалізації.
10. Пошук джерел ресурсів, необхідних для забезпечення реалізації стратегії розвитку.
11. Контроль за виконанням поставлених завдань та інші.

Як було вище вказано, операційний менеджмент спрямований на досягнення ефективності в управлінні будь-якими операціями. В даному випадку під ефективністю слід розуміти визначений ступінь досягнення

поставлених операційною системою цілей. Для підприємств ресторанного господарства ефективність – це задоволення потреб споживачів і отримання максимально можливого прибутку.

Форми та методи управління, структура системи управління конкретним підприємством суттєво залежать від його масштабу та виду діяльності, але усі системні принципи управління повинні включати в себе збіги цілей функціонування системи та її підсистем з споживчими інтересами населення, тобто необхідним є облік основних вимог соціально-економічного розвитку суспільства: не можна витрачати більше, ніж вироблено и не слідує виробляти більше, ніж може бути спожито.

Висновки. Операційна система є однією з найважливіших складових будь-якого підприємства, через що фахівцю в галузі управління потрібно докорінне знання основ та категорійного апарату операційного менеджменту. Без ефективної та раціонально організованої операційної функції підприємства ресторанного господарства не зможуть зберегти за собою лідерство на ринку.

Таким чином, знання принципів операційного менеджменту не тільки допоможуть керівникам працювати більш ефективно, але й дозволять краще усвідомлювати принципи діяльності всієї організації. Результатом стане розуміння сильних ключових сторін закладу та можливостей їх раціонального використання та слабих сторін докупи з визначеними шляхами їх вирішення. Важливо пам’ятати: головне всередині організації – працівники, а за її межами – споживачі продукції.

Список використаних джерел

1. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент : навч. посіб. / В.О. Василенко, Т. І. Ткаченко; за редакцією В. О. Василенка. – Київ: ЦУЛ. – 2003. – 654 с.

2. Капінос Г.І. Операційний менеджмент : навч. посіб. / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – Київ : Центр учбової літератури. – 2013. – 364 с.
3. Кушнірук В.С. Операційний менеджмент : опорний конспект лекцій / В.С. Кушнірук. – Миколаїв: МНАУ, 2017. – 124 с.
4. Литвинець Л.Ф. Менеджмент у ресторанному господарстві: конспект лекцій / Л.Ф. Литвинець, О.П.Литвинюк. – К. : НУХТ, 2017. – 148 с.
5. Лопатенко Л. О. Операційний менеджмент: конспект лекцій для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Л.О. Лопатенко. – К.: МАУП. – 2007. – 425 с.
6. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: навч. посіб./ О.Б. Моргулець. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 384 с.
7. Ратушняк Г.О. Операційний менеджмент : електронний навч. посіб. / Г.О. Ратушняк. – В.: ВНТУ. – 2016. – 245 с.
8. Ткачова С.С. Операційний менеджмент : навч. посіб. / С.С. Ткачова, Т.С. Пічугіна ; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2017. – 245 с.
9. Трут О.О. Операційний менеджмент : підручник / О.О. Трут. – К. : Академвидав, 2016. – 348 с.
10. Operations Management in Context, Second Edition by Frank Rowbotham, MasoudAzhashemi, Les Galloway, 2002.
11. Richard B. Chase, Nicholas J. Aquilano, F. Robert Jacobs Production and Operations Management: Manufacturing and Services (The Irwin/McGraw Hill series) 8th Edition. 2007. – 899 p.

Робота виконана під науковим керівництвом канд. екон. наук, доцента ЖУЧЕНКО В.Г.