

**Київський національний торговельно-економічний університет**

**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«Управління продуктовим портфелем послуг Навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ»**

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

\_\_\_\_\_

*підпис*

Підгорний  
Олег Олександрович

Науковий керівник  
к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

*підпис керівника*

Расулова  
Алла Миколаївна

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

\_\_\_\_\_

*підпис гаранта*

Ведмідь  
Надія Іванівна

**Київ – 2018**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА</b> .....	<b>10</b>
1.1. Формування продуктової політики підприємств ресторанного господарства.....	10
1.2. Поняття продуктового портфелю у ресторанному господарстві.....	19
1.3. Стратегічне управління продуктивним портфелем підприємств ресторанного господарства.....	26
Висновки до розділу 1.....	41
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНИМ ПОРТФЕЛЕМ НВО КНТЕУ</b> .....	<b>42</b>
2.1. Аналіз продуктової політики підприємства та факторів впливу на її формування.....	42
2.2. Оцінка ефективності економічної стратегії НВО КНТЕУ.....	50
2.3. Дослідження впливу попиту споживачів на формування продуктового портфелю підприємства.....	59
Висновки до розділу 2.....	65
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНИМ ПОРТФЕЛЕМ НВО КНТЕУ</b> .....	<b>66</b>
3.1. Обґрунтування продуктової стратегії НВО КНТЕУ.....	66
3.2. Програма удосконалення управління продуктивним портфелем НВО КНТЕУ.....	74
3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності управління продуктивним портфелем підприємства.....	84
Висновки до розділу 3.....	88
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>89</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>92</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>99</b>

## 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 стратегічного управління.

Висвітленню сутності стратегічного управління, його структури та методів реалізації присвячено дослідження вчених І. Ансоффа, Л. Балабанової, В. Василенко, І. Волошко, М. Володькіної, А. Гапоненко, О. Гусевої, Л. Довгань, П. Дойля, П. Єгорова, Е. Какосьяна, Л. Лутай, І. Маркіної, В. Немцова, Л. Нечаюк, В. Оберемчука, А. Панкрухіна, А. Садекова, Н. Телеш, Е. Терещенко, Р. Фатхутдінова, А. Чандлера, З. Шершньової, О. Шубіна та ін.

Проблеми управління ресторанним підприємствами досліджено в наукових працях М. Бойко, О. Виноградової, С. Драгунцова, К. Ладиченко, Т. Марущак, С. Мельниченко, Г. Муніна, М. Новак, А. Расулової, Т. Ткаченко 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 ресторанним підприємством не знайшли свого повного висвітлення в наукових працях учених, а проблеми обґрунтування методичних підходів та розробка методичного інструментарію стратегічного управління підприємством галузі не привернули достатньої уваги науковців.

**Метою випускної кваліфікаційної роботи** є теоретичне обґрунтування та розробка методичних рекомендацій щодо управління продуктовим портфелем підприємств ресторанного господарства.

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



- дослідити сутність формування продуктової політики підприємств ресторанного господарства;
- розкрити поняття продуктового портфелю та його особливостей у ресторанному господарстві;
- розглянути стратегічне управління продуктивним портфелем підприємств ресторанного господарства;
- здійснити аналіз продуктової політики підприємства;
- провести оцінку ефективності економічної стратегії НВО КНТЕУ;
- здійснити дослідження впливу попиту споживачів на формування продуктового портфелю підприємства;
- обґрунтувати продуктову стратегію НВО КНТЕУ;
- запропонувати програму удосконалення управління продуктивним портфелем НВО КНТЕУ;
- оцінити соціально-економічну ефективність управління продуктивним портфелем підприємства.

**Об'єктом дослідження** випускної кваліфікаційної роботи є механізм реалізації управління продуктивним портфелем діяльності на підприємствах ресторанного господарства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні аспекти процесу управління продуктивним портфелем послуг Навчально-виробничого об'єднання КНТЕУ, 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 стратегічного розвитку підприємств можуть бути використані у Навчально-виробничому об'єднанні КНТЕУ, 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.

**Наукова новизна випускної кваліфікаційної роботи** полягає у розробленні теоретичних положень і наданні методичних рекомендацій з управління продуктивним портфелем підприємств ресторанного господарства.

**Публікації.** Основні положення випускної кваліфікаційної роботи опубліковано у збірнику наукових статей КНТЕУ, 2018 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 59 джерел. Робота містить 23 таблиці і 19 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

# НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

### 1.1. Формування продуктової політики підприємств ресторанного господарства

Ресторанний ринок належить до сегментів вітчизняної економіки, які найбільш динамічно розвиваються. Процеси і структурні зміни, які відбулися тут за останні роки, знаходяться як у руслі загальносвітових тенденцій розвитку ресторанної галузі, так і мають свої особливості і характерні риси. Останнім часом суттєвий ріст конкуренції серед закладів ресторанного господарства, викликаний різними факторами збільшення ступеня конкурентоспроможності самої галузі, представленими на рис. 1.1 [31, с. 34-35].

Підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства	Збільшення на душу населення кількості суб'єктів підприємницької діяльності у сфері ресторанних послуг
	Розвиток в індустрії харчування демократичного сегменту, який характеризується загальним зниженням вартості чека
	Дефіцит висококваліфікованих кадрів в ресторанній галузі, висока плинність кадрів
	Диференційований підхід клієнтів до вибору ресторанних послуг
	Підвищення ставок оренди нерухомості
	Підвищення рівня інфляції спричиняє зростання рівня цін на сировину для приготування блюд і допоміжні матеріали

Рис. 1.1. Фактори збільшення ступеня конкуренції між підприємствами ресторанного господарства

На сучасному етапі продуктова політика – одна з найважливіших складових конкурентної стратегії підприємства ресторанного господарства. Продуктовою політикою / називають визначення набору груп товарів, які



найбільш підходять для успішної роботи підприємства ресторанного господарства на ринку і в цілому його економічної ефективності [5, с. 91-92].

До факторів, які впливають на процес формування продуктової політики, можна віднести наступні, представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

**Фактори, які впливають на формування продуктової політики підприємства ресторанного господарства [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 підприємства ресторанного господарства	Асортименти обумовлені товарною орієнтацією, типом і розміром підприємства ресторанного господарства, 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

Зазначені вище фактори при формуванні товарної політики підприємства ресторанного господарства знаходяться у взаємодії. Їх комбінація залежить від характеру попиту, пропонованого відвідувачами, конкретного профілю підприємства ресторанного господарства і умов його функціонування.

Оптимальним асортиментом називають набір товарів, який задовольняє реальні потреби споживачів з максимально корисним для них ефектом при мінімізації витрат на їх проектування, розробку, виробництво і доведення їх до споживача [8 с. 83-84]. Продукція оптимального асортименту відрізняються підвищеною конкурентоспроможністю.

Розглянемо основні завдання продуктової політики закладів ресторанного господарства у табл. 1.2 [16, с. 79-80].

Таблиця 1.2

Основні завдання продуктової політики підприємства ресторанного господарства

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 підприємства ресторанного господарства
Оптимізація фінансово-економічних результатів в ресторанах	Формування асортименту продукції і послуг, засноване на очікуваному підвищенні рентабельності і прибутку підприємства ресторанного господарства, 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 підприємства ресторанного господарства
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

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

Основними критеріями формування асортименту підприємства ресторанного господарства, в умовах сучасного ринку є споживчий попит і пропозиція на ринку продуктів харчування [41, с. 37-39].



Аналізуючи пропозиції по постачанню продукції, особлива увага в підприємствах ресторанного господарства приділяється:

- наявності сертифікатів якості;
- ціні продуктів харчування;
- результатам перевірки якості товарознавцями підприємства ресторанного господарства і санітарно-епідеміологічної служби, де функціонує конкретний ресторан;
- умовами постачання.

Існують певні критерії, які дозволяють віднести товари до оптимального асортименту наприклад, коефіцієнт оптимальності ( $K_{\text{опт}}$ ), який розраховується для конкретного товару за формулою (1.1) [55, с. 158-163]:

$$K_{\text{опт}} = (E_{\text{кор}} / B_{\text{заг}}) * 100 \quad (1.1)$$

де,  $E_{\text{кор}}$  - корисний ефект від споживання товару при використанні його споживачем по призначенню, грн.;

$B_{\text{заг}}$  - загальні витрати (проектування, розробка, виробництво, доведення до покупця), грн.

Наведений розрахунки враховують в основному функціональне призначення товарів і економічний ефект від їх споживання, не беручи до уваги соціальний ефект. Даній розрахунки не зовсім прийнятні для харчових продуктів, тому що не видається можливим здійснити розрахунок у вартісному (грошовому) виразі вигоди для здоров'я споживача. У цьому зв'язку відзначимо, що оптимальний асортимент характеризує в основному його якісну сторону.

Формування оптимального асортименту у рамках товарної політики, є проблемою підбору конкретних видів продуктів для певного підприємства, визначення співвідношень між «новими» і «старими» продуктами [37, с. 48-49].

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 блюд 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 послугі;
- витрати підприємства ресторанного господарства.

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

- асортимент продукції, що випускається рестораном, є залежним від типу цього підприємства організації харчування 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 підприємства ресторанного господарства і його послуги в часі (нерівномірне використання торговельного залу протягом тижня, дня);

- сезонна залежність споживчого попиту на послуги закладів ресторанного господарства;

- великий обсяг виробничих, складських та інших груп приміщень, а частка торговельних приміщень – відносно незначна.

Основна модель формування продуктової політики підприємства ресторанного господарства повинна містити наступні етапи розробки (рис. 1.2) [45, с. 12-14].

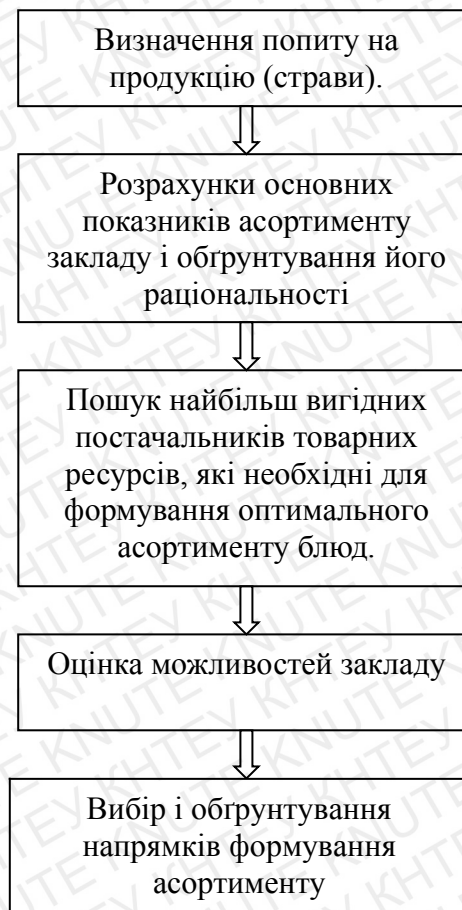


Рис. 1.2. Модель формування продуктової політики підприємства ресторанного господарства

У кризовій ситуації або в умовах нестабільного попиту на продукцію підприємства ресторанного господарства, щоб уникнути одержання низького рівня прибутку, можливе проведення відновлення і зміни діючих асортиментних груп у меню підприємства ресторанного господарства, цього можливо досягти при комбінації наступних умов:

- стимулювання попиту споживачів;
- виявлення нових потреб споживачів;
- підвищення якості і конкурентоспроможності продукції підприємства ресторанного господарства.

Винятково важливим при цьому, є формування раціональної і грамотної продуктової політики підприємства ресторанного господарства, яка визначає ступінь задоволеності споживачів пропонованими їм продукцією і послугами, тому аналіз асортименту, планування і управління продуктовою політикою



вважається невід'ємною частиною діяльності сучасного підприємства ресторанного господарства.

Для аналізу методів формування товарного асортименту в ресторанах, доцільно розглянути загальні методи формування асортименту для різних підприємств. Управління асортиментом, з погляду Ф. Котлера [51, с. 43-44], повинне проходити у два етапи:

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. На даному етапі 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 зовнішнє середовище, тобто 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, також ними розглядаються методи стратегічного аналізу продуктів,

за допомогою яких вирішуються питання формування і управління асортиментом. До даних методів відносять: аналіз життєвого циклу продукту і портфоліо-аналіз.

Оптимальним методом формування асортименту для закладів ресторанного господарства, є той, який ураховує як потреби ринку, так і мети підприємства й наявні в нього ресурси.

У процесі оптимізації асортименту в ресторанах, слід керуватися рядом загальних принципів і методів:

- метод відповідності асортименту характеру попиту споживачів (споживачів) підприємства ресторанного господарства;
- метод раціональної побудови асортименту (комплексне задоволення попиту в рамках обраного сегмента споживчого ринку);
- забезпечення достатньої широти і глибини асортименту;
- забезпечення стійкості асортименту.

Важливою складовою продуктової політики, у тому числі і на підприємствах організації харчування, є аналіз ефективності асортименту підприємства. У процесі аналізу, насамперед, доцільно звертати увагу на такі його характеристики, як структура, повнота, глибина, стійкість, новизна.

Показники структури асортименту частіше виражаються у відсотках, широта асортименту визначається кількістю товарних груп і оцінюється коефіцієнтом широти за формулою (1.2) [30, с. 64-68]:

$$K_{\text{ш}} = \Gamma_{\text{ф}} / \Gamma_{\text{н}} \quad (1.2)$$

де,  $\Gamma_{\text{ф}}$  - кількість груп товарів на момент визначення, найменувань;

$\Gamma_{\text{н}}$  - загальна кількість груп товарів, од.

Повнота асортименту – це відповідність фактичної наявності видів продукції розробленому рестораном асортиментному переліку та існуючому попиту. Повноту асортименту, виражають через коефіцієнт повноти  $K_{\text{п}}$  асортименту, обумовлений за формулою (1.3) [30, с. 64-68]:

$$K_{\text{п}} = B_{\text{ф}} / B_{\text{н}} \quad (1.3)$$

Де:  $V_{\phi}$  - фактична кількість видів продуктів на момент обстеження (перевірки), од.;

$V_n$  - кількість видів, передбачена асортиментним переліком, договором постачання, стандартами та ін., од.

Коефіцієнт глибини асортименту оцінюють за формулою (1.4):

$$K_r = P_{\phi} / P_n \quad (1.4)$$

де  $P_{\phi}$  - фактична кількість різновидів продуктів на момент перевірки, од.;

$P_n$  - кількість різновидів, передбачена асортиментним переліком, умовами договору, преїскурантами і т.п., од.

Стійкість (стабільність) характеризує постійну наявність товарних одиниць відповідного виду (різновиду) у продажі. Коефіцієнт стійкості  $K_y$  визначається за формулою (1.5):

$$K_y = 1 - (P_{\phi 1} + P_{\phi 2} + \dots + P_{\phi n} / P_n * n) \quad (1.5)$$

де,  $P_{\phi 1}, P_{\phi 2}, \dots, P_{\phi n}$  - фактична кількість різновидів (видів) товарних одиниць продукції (блюд), з передбачених асортиментом переліком і відсутніх у продажі в момент окремих перевірок, од.;

$P_n$  - кількість різновидів (видів) товарних одиниць продукції, передбачене асортиментним переліком, од.;

$n$  - кількість перевірок.

Коефіцієнт стійкості асортименту, як правило, визначається за конкретний період (місяць, квартал, рік).

Новизна асортименту характеризує появу нових товарних одиниць продукції за певний період часу і оцінюється коефіцієнтом новизни  $K_n$  за формулою (1.6) [30, с. 64-68]:

$$K_n = P_n / P_{cp} \quad (1.6)$$

де,  $P_n$  - кількість нових різновидів товарів, що з'явилися в момент перевірки, од.;

$P_{cp}$  - середня кількість різновидів, од.



Коефіцієнт новизни в підприємствах ресторанного господарства характеризує ступінь відновлення асортименту блюд, і покупних товарів і появу в асортиментах нових виробів.

Для закладів ресторанного господарства показники раціональності асортименту мають важливе соціально-економічне значення. З їхньою допомогою визначається якість обслуговування відвідувачів і повнота задоволення їх попиту [38, с. 73-74].

Таким чином, систематизація методів формування, оптимізації і аналізу продуктової політики на підприємствах організації харчування, особливо важливі в сучасних умови господарювання. 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 підприємства ресторанного господарства, а також для розвитку бізнесу.

## **1.2. Поняття продуктового портфелю у ресторанному господарстві**

Останнім часом однією з умов сталого розвитку підприємств, в тому числі – підприємств ресторанного господарства, 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. Однак в умовах, що склалися в підприємницьких структурах часом не вистачає внутрішніх ресурсів для своєчасного і адекватного реагування на зміни, які відбуваються. Умови сучасного механізму планування, що ускладнюються, вимагають постійного розвитку і зміни продуктового портфелю 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 підприємства ресторанного господарства, є створення його «товарних портфельів».

Під поняттям «товарний портфель» слід розуміти сукупність усіх товарів і послуг (товарних груп, видів, різновидів товару і послуг), для випуску яких є можливості в рамках організаційно-економічних і технологічних умов даного 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: портфель доходу, портфель максимуму обсягу, портфель максимуму частки ринку; - з погляду виду використовуваного критерію оптимальності; страховий портфель - з погляду відношення до можливості зниження ризику; спеціалізований і диверсифікований портфелі - з погляду типу охоплення сегментів цільового ринку, галузевої й технологічної однорідності; однорідно

цільовий і багатоцільовий портфелі - з погляду складу цільового показника; портфель максимуму поточного результату, 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.

Стратегічна бізнес-одиниця - це внутрішньофірмова організаційна одиниця, відповідальна за вироблення стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку [15, 22]. Бізнес-одиниці повинні давати можливість охопити всі рішення, шанси і ризики, пов'язані з певним «бізнесом», це можуть бути і цілі напрямки діяльності. В ідеальному випадку кожна бізнес-одиниця має власну ринкову мету, є самостійним підрозділом компанії, має місію, власні товарні лінії, специфічних для неї конкурентів і свої ринки збуту. Стратегічному керівництву фірми необхідно буде вирішити, які СБО підтримувати в першу чергу, за рахунок яких підрозділів черпати кошти для такої підтримки, а які СБО оцінювати як безперспективні.

Усі види діяльності фірми розбиваються на СБО, які повинні: обслуговувати ринок, а не працювати на інші підрозділи; мати своїх споживачів і конкурентів; керівництво бізнес-одиниці повинне контролювати фактори, які визначають успіх на ринку.



Коли кожний самостійний підрозділ компанії (СБО) має місію, власні товарні лінії, специфічних для неї конкурентів і свої ринки збуту, використовується портфельний аналіз. Аналіз портфеля (портфельний аналіз) - це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства виявляє і оцінює свою господарську діяльність з метою вкладення коштів у найбільш прибуткові і перспективні її напрямки і скорочення (припинення) інвестицій у неефективні проекти. При цьому оцінюється відносна привабливість ринків і конкурентоспроможність фірми на кожному з цих ринків [23, с. 37-38].

Передбачається, що портфель фірми повинен бути збалансований, тобто повинна бути забезпечена правильна комбінація підрозділів або товарів, які мають потребу в капіталі для забезпечення росту, з господарськими одиницями, які розташовують деяким надлишком капіталу. Для проведення портфельного аналізу застосовуються методи, призначення яких у тому, щоб зрозуміти бізнес, створити ясну картину формування витрат і прибутків фірми. Більшість великих і дрібних компаній з різним асортиментами і комплексом послуг використовують методи портфельного аналізу для формування своєї стратегії, орієнтованої на довгострокові цілі.

Портфельний аналіз призначений для вирішення наступних проблем: узгодження стратегій господарського підрозділу фірми для їхньої рівноваги; розподіл кадрових і фінансових ресурсів між підрозділами; аналіз портфельного балансу; установлення завдань і контроль над їх виконанням.

Головними достоїнствами портфельного аналізу є можливість відображення стратегічних проблем; визначення СБО фірми, їх положення і внесок у корпоративний портфель. Головний недолік портфельного аналізу полягає у використанні даних про поточний стан фірми, які не завжди можна екстраполювати в майбутнє.

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

Мета планування продажів і товарний портфель 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 нового 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 блюд здійснюється планування виробничої програми підприємства ресторанного господарства, своєчасна підготовка сировини, матеріалів, кухонного обладнання для виготовлення блюд і створення необхідних виробничих запасів. В умовах ринкових відносин портфель замовлень підприємства формується службою маркетингу самостійно. Як правило, портфель замовлень складається з трьох розділів: поточних замовлень, середньострокових замовлень, перспективних замовлень.

Поточні замовлення повинні бути підкріплені договорами, укладеними підприємством з постачальниками. Продукція, на яку не укладений договір, може бути не поставлена, що може призвести до збоїв в роботі підприємства ресторанного господарства. На середньострокові і перспективні замовлення також бажано укласти договори купівлі-продажу. Однак не завжди можна знайти постачальника, що гарантує постачання харчової продукції на кілька років вперед. Особливо якщо мова йде про певні види сезонної продукції, яка дуже залежить від погодних умов. Одночасно з цим, необхідно знаходити і

купувати нові види харчових продуктів, адже якщо ресторан не буде освоювати нові страви, він не зможе зберегти і розширити свої позиції на ринку.

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

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 служать 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.

Планування асортиментів рекомендується здійснювати на основі наступного підходу. Доцільно весь асортименти продукції, запланований до виробництва, розбити на наступні асортиментні групи: основну, яка включає страви, що знаходяться у стадії росту і які приносять основну частку прибутку; підтримуючі, складаються зі страв, які стабілізують доходи від продажів і які знаходяться у стадії зрілості; стратегічні, які включають страви, покликані забезпечити майбутні доходи підприємства ресторанного господарства; тактичні, які охоплюють страви, покликані стимулювати продажі основних товарних груп, які знаходяться у стадії росту і зрілості; ті, що вилучаються з продажу і які включають страви, що знаходяться у стадії насичення і спаду.



Планування асортиментів на основі концепції життєвого циклу продукту дає гарну базу для обґрунтування планових рішень, однак при цьому слід враховувати ряд обставин, які надають процесу планування ряд специфічних особливостей.

Етапи, загальна тривалість і форма життєвого циклу змінюються залежно від продукту, що не дозволяє виробити стереотипних планових рішень, якими могли б користуватися всі підприємства.

Великий вплив на життєвий цикл надають зовнішні фактори, такі як стан економіки, рівень інфляції, платоспроможність покупців.

Прогнозування життєвого циклу - справа достатня складна і не має ефективного інструментарію.

Основні фази життєвого циклу не мають чітких меж. У певні моменти може виявитися, що продукт досяг зрілості, коли фактично він досяг тимчасової стабілізації на фазі росту. У цьому випадку прийняті планові рішення за обсягом продажів і структурі асортиментів виявляються неефективними;

Одна з проблем полягає в скороченні відрізка часу між появою нового продукту і періодом його найбільших продажів. Цей період життєвого циклу не піддається точному прогнозуванню, що позначається на вірогідності планових розрахунків обсягу продажів.

Між тривалістю життєвого циклу продукту, обсягом продажів і прибутком відсутня кількісно вимірنا відповідність. Під час первісної появи продукту на ринку необхідно зробити досить значні витрати на маркетинг, освоєння виробництва і вивід товару. У той же час низький обсяг продажів не забезпечує високої норми прибутку. У міру розширення збуту швидко збільшуються норма і обсяг прибутку. На останніх стадіях росту і у період зрілості, конкуренція приводить до зниження норми прибутку і, в остаточному підсумку, до скорочення загальної норми прибутку. Однак це скорочення відбувається до того моменту, коли починає падати обсяг продажів. Цей відрізок часу між зниженням норми прибутку і падінням обсягу продажів при плануванні тривалості життєвого циклу визначити досить складно.

Для багатьох видів продукції існує зростаюча зворотна залежність між вартістю розробки і його життєвим циклом.

Концепція життєвого циклу продукту не дозволяє точно визначити час виводу продукту на ринок.

Однак, незважаючи на ці труднощі, обґрунтування структури асортиментів на основі планування життєвого циклу виробу дозволяє встановити черговість заміни старих товарів новими модифікаціями і новими товарами, що набагато ефективніше збутового підходу, який не враховує вимоги ринку, коли товар включається в товарний портфель у міру його готовності.

### **1.3. Стратегічне управління продуктовим портфелем підприємств ресторанного господарства**

Деякі представники ресторанного ринку вважають, що основна мета стратегії управління продуктовим портфелем - 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].

Пропонована класифікація, ґрунтується на пропозиції даних послуг підприємствами ресторанного бізнесу (табл. 1.3).

Наведена класифікація не претендує на повноту, але дозволяє говорити про різноманіття рішень та підходів до задоволення потреб споживачів і передбачення їх бажань. Перелік послуг, які надають заклади ресторанного господарства, може бути розширений в залежності від його типу, класу і специфіки обслуговуваного контингенту споживачів.

Таблиця 1.3

Класифікація та номенклатура додаткових послуг підприємств ресторанного господарства

№	Ознака	Приклад
1	2	3
1	По організації споживання та обслуговування	1. Свята, сімейні обіди та ритуальні заходи
		2. Конференції, семінари, наради, культурно-масові заходи в зонах відпочинку та інше
		3. Послуги офіціанта (бармена) по обслуговуванні дома
		4. Доставка за замовленнями споживачів, в тому числі, в банкетному виконанні
		5. Доставка та обслуговування споживачів на робочих місцях і вдома у замовників
		6. Доставка за замовленнями та обслуговування в номерах готелів
		7. Бронювання місць в залі підприємств ресторанного господарства
		8. Продаж талонів та абонементів на обслуговування комплексних раціонів
		9. Співпраця з туристичними фірмами та готелями по обслуговуванню іноземних гостей
2	Технології	1. Надання зони бездротового Інтернету Wi-Fi
		2. Бронювання, замовлення столиків через сайт в Інтернет
		3. Можливість оплати в ресторані банківськими картами
5	Інформаційно-консультативні	1. Консультації фахівців з виготовлення, оформлення кулінарної продукції та кондитерських виробів і сервіруванні столу
		2. Консультації з питань використання кулінарної продукції при різних видах захворювань (в дієтичних відділеннях та їдалень)
		3. Організація навчання кулінарному майстерності

Продовження табл. 1.3

1	2	3
---	---	---



4	По організації дозвілля	1. Організація музичного обслуговування
		2. Організація проведення концертів, програм вар'єте і відеопрограм
		3. Надання газет, журналів, настільних ігор, ігрових автоматів, більярду
		4. Організація проведення концертів, програм вар'єте і відеопрограм
		5. VIP послуги
		6. Надання можливості участі в процесі приготування страв
		7. Організація спортивних трансляцій
		8. Проведення презентацій страв, тематичних вечорів, тижнів національної кухні, дегустацій
5	Дитячі та інші	1. Розробка дитячого меню
		2. Облаштування дитячих кімнат, ігрових майданчиків в ресторані
		3. Кімнати матері і дитини
		4. Організація свят, розважальних програм, ігор
6	Інші послуги	1. Прокат столової білизни, посуду, обладнання, інвентарю
		2. Продаж фірмових значків, квітів, сувенірів
		3. Надання парфумерії, приладдя для чищення взуття та ін.
		4. Дрібний ремонт і чистка одягу
		5. Упаковка страв і виробів «на винос»
		6. Надання телефонного та факсимільного зв'язку
		7. Гарантоване зберігання особистих речей (верхнього одягу), сумок і цінностей споживача
		8. Приготування страв, які не входять в меню (за індивідуальним замовленням)
		9. Виклик таксі
		10. Парковка
		11. Нарру hours (знижки на певні страви у певні дні і години)
		12. Карти знижок, програми лояльності
12. Благодійні заходи		

Складність вирішення проблем управління розвитком виробництва ресторанних послуг вимагає використання системного підходу. На сучасному етапі розвитку ресторанного бізнесу, в умовах швидко змінюючогося зовнішнього середовища і постійно зростаючої конкуренції, система управління повинна адекватно коригуватися відповідно до впливу різних економічних, соціальних та інших факторів [38, с. 73-74]. Це коректування повинно бути

засноване на системному управлінні внутрішніми і зовнішніми зв'язками всіх її елементів.

Застосування системного підходу дозволить адекватно вирішувати проблеми управління розвитком виробництва ресторанних послуг, продуктивним портфелем підприємства, виробляти відповідні стратегії досягнення поставлених цілей в рамках раціональної та ефективної системи управління.

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].

На нашу думку, в сфері ресторанного бізнесу весь план виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому повинен бути оснований на плані маркетингу.

Головною стратегічного управління продуктивним портфелем підприємства ресторанного господарства є забезпечення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства. 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 блюд 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.

При стратегічному плануванні продуктового портфелю особливого значення набуває вирішення таких вузлових питань:

- на особливу увагу заслуговує задоволення потреб споживача різними шляхами, в тому числі за допомогою дієвої системи управління якістю;
- зменшення термінів запуску у виробництво нової страви чи послуги, що сприяє виходу їх на ринок раніше ніж у конкурентів;
- скорочення часу, необхідного на виробництво страви чи надання послуги, що зумовлює економію витрат;
- необхідно враховувати виробничі можливості підприємства ресторанного господарства щодо випуску блюд і послуг.

Головною рушійною силою проектування портфелю продуктів підприємства ресторанного господарства є споживач. Перш ніж проектувати, вивчають потреби споживачів, а також те, що не задовольняє їх у тих стравах і послугах, які вже надає їм даний ресторан. Процес проектування починається з мотивації:

- досягнення стратегічних цілей підприємства ресторанного господарства;
- впровадження нових технологій виробництва блюд і надання послуг;
- необхідності утримати свою частку ринку всупереч тиску конкурентів;
- нових потреб споживачів;
- державного регулювання, нормативних обмежень тощо.

У результаті з'являється ідея нового портфелю чи модернізації існуючого, яка розвивається внаслідок маркетингових досліджень (опитування споживачів, аналіз тенденцій споживчого попиту); проведення науково-дослідної роботи, внаслідок якої виробляються ідеї для нових чи удосконалених блюд і послуг; вивчення досвіду роботи конкурентів (політика ціноутворення, витрати, прибуток, асортимент і особливості надання послуг тощо).



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.

Життєвий цикл продукції (послуг) ресторанного господарства можна поділити на три стадії: передвиробничу (науково-дослідницьку), виробництво, споживання, утилізацію відходів.

Науково-дослідницька робота (НДР) спрямована на створення інновацій, проводиться на базі науково-дослідних інститутів, вищих навчальних закладів або безпосередньо в закладах ресторанного господарства.

Важливе значення на цій стадії має вибір напрямків дослідження і розробка технічного завдання, в якому визначається мета, зміст, порядок виконання робіт і спосіб реалізації результатів НДР, що узгоджується з замовником.

В закладах ресторанного господарства на цьому етапі складається план дій щодо оновлення блюд і послуг

На стадії досліджень аналізується маркетингова діяльність закладу ресторанного господарства, вивчається попит на його продукцію і послуги та можливий попит на нові види продукції, послуг, виявляються фактори, що впливають на формування попиту споживачів; встановлюються можливі ринки

збуту, сегмент ринку, на якому продукція користуватиметься найбільшим попитом. Більша частина часу на цій стадії пов'язана з розробкою рецептур страв з використанням нових видів сировини, дослідженням їх властивостей, біологічної цінності, санітарно-гігієнічних і мікробіологічних показників, створенням документації для стандартизації та сертифікації продукції. Аналогічна робота проводиться при розробці техніки надання різних послуг.

При розробці нових видів продукції та послуг повинні бути забезпечені основні права та інтереси споживачів. До обов'язкових вимог щодо продукції ресторанного господарства належать безпека для життя і здоров'я, екологічність, відповідність цільовому призначенню; для послуг, гарантованість збереження майна споживачів, точність та своєчасність надання послуг.

Виготовлення дослідних зразків і невеликих партій продукції з наступною їх дегустацією і органолептичною оцінкою якості страв дає змогу оптимізувати рецептури страв. Критерієм оптимізації є не тільки харчова і біологічна цінність продукції, але й її смакові властивості. Після виготовлення декількох партій продукції, її дегустації відповідними технологічними службами (чи спеціалістами), лабораторної перевірки фізико-хімічних і мікробіологічних показників оформляється відповідна документація: технічні умови, стандарти, сертифікати на продукцію, послуги, виробничий, технологічний процес тощо.

Якщо об'єктом дослідження є обладнання чи заклад ресторанного господарства в цілому, то на цьому етапі розробляються технічні та проектні пропозиції, ескізний проект, технічний проект, робоча конструкторська документація, здійснюється патентний пошук.

Якщо для виготовлення нової продукції необхідне нове обладнання, то його розробка здійснюється у такому самому порядку.

Після усунення різних недоробок і доведення якості нового виробу до рівня існуючих вимог закладам ресторанного господарства надається право на його випуск.

Всі розглянуті вище види робіт називаються передвиробничими. Тут формується виріб, його якість, закладається харчовий, смаковий (технічний) рівень виробу, його прогресивність.

На стадії життєвого циклу – підготовка виробництва і власне впровадження продукції у виробництво перевіряється ступінь відповідності продукції чи послуги запитам споживачів. Види продукції, які пройшли випробування, можуть бути представлені на ринку інновацій, рекламуватися, демонструватися на виставках.

Після цього настає стадія виробництва створеного виробу (страви) чи надання створеної послуги відповідно до вимог споживачів, з урахуванням принципів раціонального харчування, здорового способу життя, уподобань окремих сегментів споживачів тощо. На цій стадії необхідно створити всі умови для того, щоб впроваджена у виробництво продукція залишалась на рівні, передбаченому стандартом, технічними умовами тощо. Цей рівень забезпечується на всіх етапах виробничої діяльності закладу ресторанного господарства: придбання високоякісної сировини, а також її переробки згідно з визначенню технологією виробництва.

Завершальною стадією життєвого циклу є споживання продукції в закладі ресторанного господарства. На цій стадії вирішальне значення має своєчасне доведення готової продукції до споживачі створення відповідних умов в закладі для споживання страв і напоїв.

Менеджер закладу ресторанного господарства повинен контролювати терміни передвиробничих стадій, щоб уникнути їх розтягнення у часі, тому що до стадії виробництва розробки можуть застаріти.

Важливим елементом стратегічного управління продуктовим портфелем підприємства ресторанного господарства 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].

ABC аналіз. Ідея методу ABC 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 тріступінчастого ранжирування номенклатурних позицій: на класи А, В і С. Можна сказати також, що для різних категорій номенклатурних позицій устанавлюються різні рівні контролю над їх запасами.

За допомогою цього аналізу групи продукції розбиваються за ступенем впливу на загальний результат. Причому принципом угруповання може бути величина виторгу, одержувана від конкретної групи блюд, обсяг продажів або які-небудь інші параметри. Часто виторг більш показовий у якості критерію угруповання. Угруповання за обсягом продажів може бути адекватне в тому випадку, якщо аналізовані групи блюд однорідні по складу і ціні.

Таким чином, вивчаючи продажі блюд у ресторані, ми виділяємо групу "А" (позиції, сума часток з накопичувальним підсумком яких, становить перші 50% від загальної суми параметрів), групу "В" (страви, сума часток з

накопичувальним підсумком яких становить від 50 до 80 від загальної суми параметрів) і групу "С" (страви, що залишилися, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 80% до 100% від загальної суми параметрів). Для оцінки динаміки зміни структури продажів можна також порівняти результати АВС аналізу за поточний період і за попередній. Після проведення АВС аналізу по групах блюд, той же аналіз проводиться всередині груп, але не всіх, а вибірково, наприклад, тільки тих які входять у групи "А" і "В" або вибірково.

Алгоритм АВС-аналізу продажів ґрунтується на поділі аналізованих даних по питомій вазі показника продажів на 3 групи:

- А - найцінніші, з якими підприємство робить 75% продажів;
- В - проміжні, з якими підприємство робить 20% продажів;
- С - найменш коштовні, з якими підприємство робить 5% продажів.

Для позицій класу А рекомендуються наступні правила. Часта оцінка прогнозу і методу прогнозування. Частий, наприклад щомісячний, циклічний підрахунок запасів з жорсткими допусками. Неприпустимо скільки-нибудь суттєве відхилення даних про запаси, зафіксовані в інформаційній системі, від даних згідно з проведеним підрахунком (який можна назвати ще поточною інвентаризацією). Має сенс проводити і традиційну повну інвентаризацію раз на рік або раз у півроку. Щоденне відновлення даних у базі даних. Тобто для таких номенклатурних позицій необхідне використання системи з безперервним відновленням даних про запаси.

Для номенклатурних позицій класу В застосовуються ті ж заходи, що й для номенклатурних позицій класу А, але рідше і з більшими прийнятними допусками.

Для позицій класу С сформульовані наступні правила.

Основне правило: страви повинні бути в наявності. Можна ще висловитися так: запасів виробів класу С може бути більше, ніж потрібно, але не повинно бути менше, чим необхідно.

Проста фіксація даних або взагалі відсутність фіксації даних у базі даних; можливе використання для контролю обсягу запасів процедури періодичного огляду (огляду).

Великі розміри партій (замовлень) і великий страховий запас. Великі партії не спричиняють суттєвих витрат, пов'язаних зі зберіганням запасів номенклатурних позицій класу С, тому має сенс заощаджувати переважно на підготовчих витратах, замовляючи багато.

Зберігання на територіях, швидко доступних для персоналу, що використовує ці номенклатурні позиції у виробничому процесі. Це спрощує процедуру відпуску запасів у виробництво і усуває зайву бюрократичну паперову роботу, яка також тягне за собою певні витрати.

Нечастий (рідкий) підрахунок запасів (раз на рік або в півроку) з великими прийнятними допусками (аж до, наприклад, зважування замість підрахунку).

Таким чином, метод ABC допомагає підприємства ресторанного господарства відповідати на потребі ринку, пропонуючи більш якісні страви за конкурентоспроможними цінами. Надаючи аналіз прибутковості страви і прибутковості споживача, метод ABC вносить суттєвий вклад у процес прийняття рішень вищим керівництвом. 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 підприємства ресторанного господарства за допомогою матриці БКГ. Метод BCG Matrix (Матриця БКГ) - найвідоміший «інструмент управління портфелем». Він ґрунтується на теорії життєвого циклу товару. Метод був розроблений спочатку 70-х років ХХ ст. організацією Boston Consulting Group. Матрицю БКГ можна використовувати для визначення пріоритетів у товарному портфелі організаційної бізнес одиниці. Для забезпечення довгострокового процесу створення цінності ресторан



повинен мати асортименти блюд - як блюд з високим потенціалом росту, що вимагають вкладень грошових коштів, так і блюд 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. Велика компанія може працювати з більш низькими витратами, чим дрібна, за рахунок технологічних переваг і більш високої продуктивності, пов'язаної з великими розмірами підприємства або мережі ресторанних підприємств. БКГ з'ясувала, що при збільшенні обсягу виробництва рівень знань, досягнутий у ході нагромадження виробничого досвіду, найчастіше приводив до знаходження додаткових шляхів підвищення ефективності виробництва і навіть до зниження витрат. Усвідомивши сутність матриці, розробленої БКГ, розглянемо положення кожного з напрямків діяльності, що входять у портфель компанії, у квадратах матриці.

Матриця «Привабливість галузі - конкурентна позиція». Ще однією широко відомою матрицею аналізу портфеля бізнесів (продукції) є матриця «Привабливість галузі - конкурентна позиція», розроблена консультаційною компанією Маккінзі для фірми «Дженерал Електрик». Ця матриця, на відміну від матриці БКГ, будується більш складно.

Як впливає з назви матриці, позиціонування СОБ ведеться в системі координат, однієї з осей якої є привабливість галузі, у якій функціонує

стратегічна одиниця бізнесу, а іншою віссю - конкурентна позиція стратегічної одиниці бізнесу в її галузі. Розглянемо те, як будується ця матриця.

Для того щоб установити ступінь привабливості галузі, необхідно виконати наступні дії.

Установлюється набір параметрів, по яких буде оцінюватися привабливість галузі. Такими параметрами можуть бути інтенсивність конкуренції, прибутковість галузі, зростання галузі, її розмір, технологічна стабільність. Розроблювачі матриці самі визначають те, які параметри врахувати при оцінці галузі, і те, яка повинна бути ступінь деталізації при виборі окремих конкретних параметрів.

Розроблювачі матриці дають кожному параметру вагу його відносної значимості для фірми. Тем параметрам, які з погляду фірми найбільш важливі для оцінки привабливості галузі, даються більш високі ваги. І відповідно до менш важливих - менші ваги. Для зручності проведення розрахунків вага розподіляються таким чином, щоб їх сума дорівнювала одиниці.

Кожному з параметрів дається оцінка ступеня його привабливості для компанії в оцінюваній галузі. Ця оцінка параметрів ведеться залежно від того, наскільки укладена в параметрі характеристика галузі несе в собі можливості для досягнення цілей фірми. Оцінка ведеться по п'ятибальній шкалі: 5 - найбільш привабливий, 1 - найменш привабливий параметр. Наприклад, якщо фірма прагне до розширення, а галузь зовсім не зростає, то параметр росту галузі одержить оцінку 1. Це буде означати, що він несе в собі загрозу для фірми.

Оцінка відносної значимості кожного параметра множиться на відповідну оцінку привабливості цього параметра і усі ці добутки складаються. У сумі виходить інтегральна оцінка привабливості галузі. Максимальна оцінка привабливості галузі може бути 5, а мінімальна -1.

Для того щоб оцінити конкурентну позицію СОБ у їх галузі, застосовується наступна процедура.

Для кожної галузі, в якій функціонує фірма, складається список ключових факторів успіху. Цими факторами можуть бути, наприклад, витрати, продуктивність, дослідницький потенціал, частка ринку.

Розроблювачі визначають відносні ваги факторів, які відображають ступінь їх значимості для досягнення в галузі стійкої конкурентної позиції. Сума ваг повинна бути дорівнює одиниці.

Для кожної СОБ (продукту) визначається ступінь її конкурентної сили в галузі по кожному із ключових факторів успіху. Ступінь конкурентної сили вимірюється від 1 до 5. Якщо розроблювачі ставлять 5, то це означає, що по даному критичному факторі успіху стратегічна одиниця бізнесу у своїй галузі має сильну конкурентну позицію. Якщо ж виставляється 1, то конкурентна позиція по оцінюваному факторі дуже слабка.

Обчислюється узагальнена оцінка конкурентної позиції СОБ у її галузі. Для цього, відносна вага кожного ключового фактора успіху множиться на відповідну оцінку ступеня конкурентної сили стратегічної одиниці бізнесу. Усі отримані добутки складаються. Результат додавання дає інтегральну оцінку конкурентної позиції СОБ у її галузі.

Після того як отримані оцінка привабливості галузі й оцінка конкурентної позиції кожної СОБ, будується матриця позиціонування СОБ. По горизонталі відкладається конкурентна позиція, а по вертикалі привабливість галузі. Кожна з осей розбивається на три рівні частини, які характеризують ступінь привабливості галузі (висока, середня, низька) і стан конкурентної позиції (гарна, середня, погана). Всередині матриці виділяється дев'ять квадратів, влучення в які при позиціонуванні СОБ (продуктів) указує на те, яке місце в стратегії фірми повинне їм приділятися в майбутньому.

Стосовно тих СОБ (продуктів), які потрапили у квадрати «Успіх», фірма повинна застосовувати стратегію розвитку. Ці бізнеси мають гарну конкурентну позицію в привабливих галузях, тому явно їм належить майбутнє. Бізнеси (продукти), які опинилися у квадраті «Знак питання», можуть мати гарне майбутнє, але для цього фірмі слід прикласти більші зусилля по поліпшенню їх



конкурентної позиції. Бізнеси (продукти), які опинилися у квадраті «Дохідний бізнес», є джерелом одержання грошей. Вони дуже важливі для підтримки нормального життя фірми. Але вони можуть умерти, тому що привабливість для фірми галузі, у якій вони знаходяться, низька.

Влучення у квадрат «Середній бізнес» не дає можливості однозначно судити про подальшу долю СОБ. Стосовно неї рішення може бути прийняте тільки за результатами аналізу стану всього портфеля бізнесів (продуктів). Хоча значною мірою це зауваження відноситься і до СОБ, які потрапили в один із трьох розглянутих типів квадратів.

Відносно СОБ, яка потрапила у квадрат «Поразка», слід зробити висновок, що вона знаходиться в дуже небажаній позиції, вимагає досить швидкого і ефективного втручання з метою запобігання можливих серйозних негативних наслідків для фірми.

Матриця Маккінзі дає гарний інструментарій для аналізу портфеля бізнесів (продукції). Основний висновок, до якого вона підводить дослідника, полягає в тому, що збалансований портфель повинен мати у своєму складі в основному бізнеси, які знаходяться у квадратах «Успіх», трохи бізнесів, які знаходяться у квадраті «Знак питання», і суворо обмежене число бізнесів, які знаходяться у квадраті «Дохідний бізнес». Їх кількість повинна бути достатньою для того, щоб забезпечувати підтримку «успішних» бізнесів і «знаків питання».

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

## Висновки до розділу 1

1. Доведено, що асортимент продукції, який пропонують підприємства ресторанного господарства, 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.
2. Визначено, що для закладів ресторанного господарства показники раціональності асортименту мають важливе соціально-економічне значення. З їхньою допомогою визначається якість обслуговування відвідувачів і повнота задоволення їх попиту [3].
3. Обґрунтовано, що систематизація методів формування, оптимізації і аналізу продуктової політики на підприємствах організації харчування особливо важливі в сучасних умови господарювання. 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.
4. 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.
5. Встановлено, що основною стратегією продуктової політики є введення в меню новинок та фірмових страв і напоїв власного приготування у поєднанні з класичними стравами та напоями і елементами національної кухні. Лише такий заклад зможе задовольнити потреби та привабити споживачів і створити базу постійних гостей.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ НВО КНТЕУ

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

Аналіз продуктової політики досліджуваного підприємства почнемо з короткої його характеристики.

Навчально-виробниче об'єднання КНТЕУ (надалі НВО КНТЕУ) – це підприємство ресторанного господарства, що знаходиться на території Деснянського району, за адресою м. Київ - 156, вул. Мілютенка, 4, з державною формою власності, орган державного управління – Міністерство освіти і науки України.

НВО КНТЕУ є структурним підрозділом Київського національного торговельно-економічного університету, що забезпечує в університеті харчування студентів, викладацького складу та інших працівників КНТЕУ, а також надання ряду інших послуг, не пов'язаних з діяльністю ресторанного господарства.

НВО являє собою двоповерхову будівлю, що умовно можна поділити на 3 частини:

- Навчальна – зал обслуговування та спец лабораторія, де проводяться практичні заняття студентів ФРГ та ТБ;
- Складська - (де відбувається зберігання сировини) та виробнича (де відбувається безпосереднє приготування продукції);
- Зали обслуговування - кафе-бар; бенкетна зала, зала їдальні.

Мережа підприємств ресторанного господарства НВО КНТЕУ складається із:

- їдальні,
- кондитерського цеху,
- кафе "Венеція",



- буфетів.

Місткість залів закладів ресторанного господарства НВО КНТЕУ наведено у табл. 2.1:

Таблиця 2.1.

**Характеристика структурних підрозділів НВО КНТЕУ**

Назва	К-ть місць	Режим роботи	Місце розміщення	Контингент
Кафе «Венеція»	20	9.00-18.00	Центральний корпус, 1 поверх	Студенти, викладачі, співробітники
Їдальня	80	11.00-5.00	Корпус Е	Студенти, викладачі, співробітники
Буфет 1	20	9.00-18.00	Корпус А	Викладачі, співробітники, студенти
Буфет 2	40	9.00-18.00	Корпус А	Студенти, викладачі, співробітники
Кафе «Еспресо»	12	11.00-18.00	Корпус А	Студенти, викладачі, співробітники
Буфет «Бібліотека»	40	9.00-18.00	Корпус Б	Студенти, викладачі, співробітники
Буфет 5	32	9.00-18.00	Корпус Б	Студенти, викладачі, співробітники
Буфет корпусу Д	32	9.00-18.00	Корпус Д	Студенти, викладачі, співробітники
Кафе корпусу Л	32	9.00-18.00	Корпус Л	Студенти, викладачі, співробітники
Кафе корпусу Н	32	9.00-18.00	Корпус Н	Студенти, викладачі, співробітники
Буфет	16	9.00-18.00	Корпус Г	Студенти, співробітники
Банкетний зал	100	за потребою	Корпус Е	Населення м. Києва
Камінний зал	55	за потребою	Корпус Е	Населення м. Києва
Разом	505			

Специфіка діяльності підприємства харчування КНТЕУ полягає в тому, що ним виробляється продукція для визначеного контингенту споживачів, який можливо поділити на такі групи: студенти КНТЕУ (денної і заочної форми

навчання), професорсько-викладацький склад, аспіранти, співробітники університету.

Грунтуючись на теоретичних визначеннях, наведених у розділі I даного дослідження, можна зазначити, що продуктивний портфель закладу ресторанного господарства – це сукупність усіх товарів і послуг, для випуску і реалізації яких є можливості в рамках організаційно-економічних і технологічних умов даного виробництва. А продуктивний портфель НВО КНТЕУ включає до себе весь спектр послуг, які надає дане підприємство користувачам.

Специфікою цього ресторанного підприємства є те, що його їдальні, кафе та буфети – закритого типу, вона обслуговує тільки контингент КНТЕУ, але приміщення, які має підприємство, можливо використовувати населенню і організаціям м. Києва для одержання послуг по обслуговуванню і проведенню святкових і урочистих подій.

Послуги, які входять до продуктивного портфелю НВО КНТЕУ можна поділити на наступні групи:

- послуги харчування для студентів, викладачів та співробітників КНТЕУ (основні, пріоритетні);
- продаж харчових продуктів сторонніх виробників (основні, другорядні);
- послуги організації харчування на замовлення (додаткові основні);
- інші послуги (додаткові, другорядні).

Спершу розглянемо послуги харчування для студентів, викладачів та співробітників, які є основними і пріоритетними у діяльності даного підприємства ресторанного господарства, а також послуги з продажу харчових продуктів сторонніх виробників, які також входять до послуг основної діяльності, але є другорядними для НВО КНТЕУ.

При здійсненні даного аналізу, вважаємо за доцільне диференціювати асортимент товарних позицій підприємства за видами підприємств харчування, які у нього входять. Адже набір товарних позицій кафе та їдальні певним чином відрізняється від позицій буфетів, оскільки стиль споживання у даних видах підприємств різний.

Отже, у табл. 2.2 представлено характеристику товарних позицій кафе і їдальні НВО КНТЕУ станом на жовтень 2018 року.

Таблиця 2.2

**Характеристика товарних позицій кафе та їдальні НВО КНТЕУ  
у жовтні 2018 р.**

Асортиментна група (товарна позиція)	Кількість пропозицій товарної позиції	Середня ціна по позиції (грн.)
I. Холодні страви	8	11,50
II. Перші страви	5	14,50
III. Страви з риби	3	8,00
IV. Страви з м'яса	12	22,50
V. Гарніри та страви з овочів	10	11,00
VI. Страви з борошна	7	19,50
VII. Кондитерські вироби	21	15,50
VIII. Напої	14	10,00

Перш ніж аналізувати товарний портфель послуг харчування, наведемо відомості стосовно товарних позицій буфетів, які входять до складу підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Характеристика товарних позицій буфетів НВО КНТЕУ у жовтні 2018 р.**

Асортиментна група (товарна позиція)	Кількість пропозицій товарної позиції	Середня ціна по позиції (грн.)
I. Холодні страви	6	10,50
II. Страви з м'яса	6	17,50
III. Страви з борошна	39	10,50
IV. Кондитерські вироби	46	13,50
V. Напої	21	12,00

Для більшого розуміння даних, представлених у табл. 2.2 і 2.3, слід пояснити, що товарні позиції відбиралися за визначеними категоріями, однакові позиції (наприклад, салат «Цезар» у кафе і в їдальні, або «Пиріжок листковий з твердим сиром»), не підсумувалися. Середня ціна по позиції визначалася шляхом



ділення суми цін у кожній групі товарних позицій на кількість пропозицій товарних позицій у групі.

Аналізуючи дані табл. 2.2, бачимо, що загальна кількість пропозицій страв у кафе та їдальні НВО КНТЕУ становить 80. На даний момент підприємство пропонує споживачам страви у восьми асортиментних групах:

- холодні страви (глибина – 6 позицій);
- перші страви (глибина – 5);
- страви з риби (глибина – 3);
- страви з м'яса (глибина – 12);
- гарніри та страви з овочів (глибина – 10);
- страви з борошна (глибина – 7);
- кондитерські вироби (глибина – 21);
- напої (глибина – 14);

Таким чином, ми можемо сказати, що в найбільшій мірі в кафе та їдальні НВО КНТЕУ представлена така асортиментна група продукції, як кондитерські вироби, яка загалом налічує 21 позицію; в найменшій мірі представлена така асортиментна група як страви з риби, яка налічує лише 3 позиції. Розподіл кількості пропозицій товарних позицій за відсотками наведено на рис 2.1.

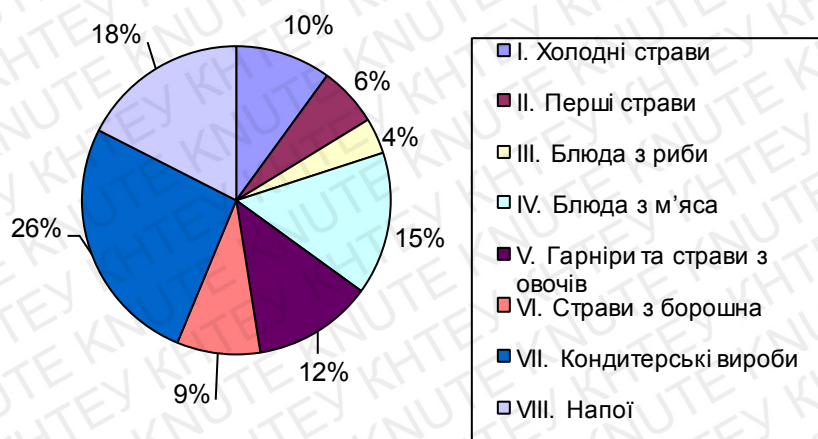


Рис. 2.1. Розподіл кількості товарних позицій по кафе і їдальні НВО КНТЕУ

Тепер розглянемо яким чином розподіляються товарні позиції по буфетам НВО КНТЕУ. Всього, Як свідчать дані табл. 2.3, загальна кількість товарних позицій по буфетам становить 5 груп.

Перелік зазначених груп виглядає наступним чином:

- холодні страви (глибина – 6 позицій);
- страви з м'яса (глибина – 6);
- страви з борошна (глибина – 39);
- кондитерські вироби (глибина – 46);
- напої (глибина – 21).

Найбільшою мірою в буфетах НВО КНТЕУ представлена така асортиментна група продукції, як кондитерські вироби, яка загалом налічує 46 позицій, на другому місці – страви з борошна (39 позицій), хоч у кафе і їдальні ця категорія займала 5-те місце; найменшою мірою представлені такі асортиментні групи, як холодні страви і страви з м'яса, які налічують кожна лише по 6 позицій. Такі групи, як «Перші страви», «Страви з риби» та «Гарніри та страви з овочів» у меню буфетів відсутні. Це, з нашої точки зору, обумовлене специфікою харчування у даному типі закладів – користувачі прагнуть швидко отримати і спожити придбані страви. Розподіл кількості пропозицій товарних позицій за відсотками наведено на рис 2.2.

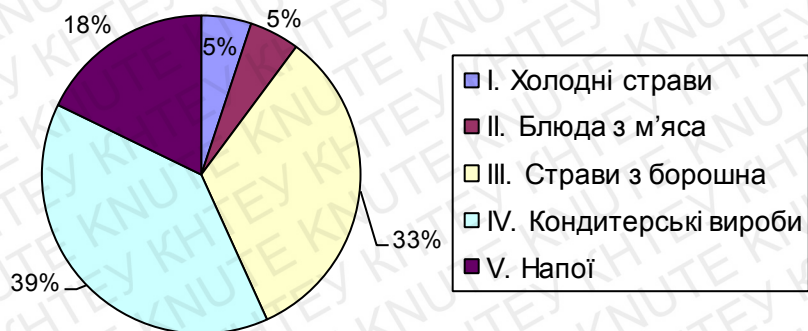


Рис. 2.2. Розподіл кількості пропозицій товарних позицій по буфетах НВО КНТЕУ



Всього, товарний портфель послуг харчування для студентів, викладачів та співробітників КНТЕУ (основні, пріоритетні) складає 198 позицій за 8 групами. Рейтинг асортиментних груп представлено на рис. 2.3.

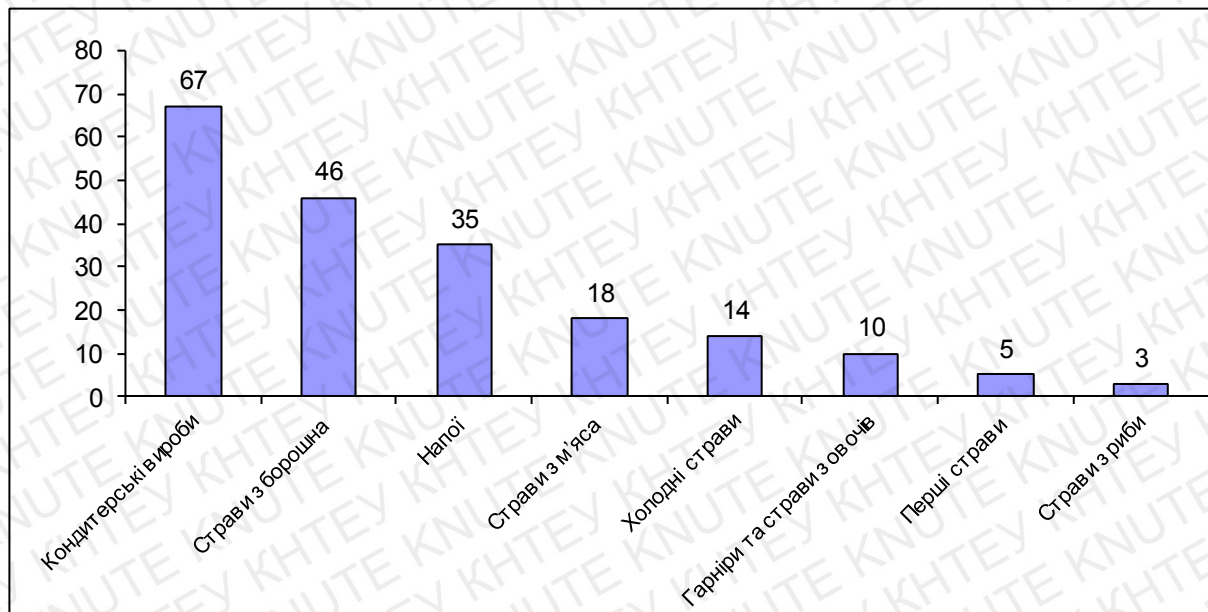


Рис. 2.3. Рейтинг асортиментних груп НВО КНТЕУ

Отже, як видно з наведених даних, такі групи, як «Кондитерські вироби», «Страви з борошна» та «Напої» містять у собі 148 товарних позицій, що майже втричі більше інших груп, які сумарно мітять у собі 50 позицій. При цьому, менша кількість позицій доводиться на ті, які практично всі необхідно готувати у присутності споживача, що теж обумовлене специфікою НВО КНТЕУ.

Зазначимо, що в сучасних ринкових умовах одним з основних факторів, які визначають успіх підприємства ресторанного господарства в конкурентній боротьбі, є постійна фактична наявність усього асортименту продукції, зазначено в меню підприємства. В даному випадку мова йде про те, щоб у будь який час у підрозділах НВО КНТЕУ була в наявності та продукція, яку представлено в меню, і клієнт міг би її замовити. Для аналізу рівня забезпеченості продукцією в кафе «Відпочинок» протягом жовтня 2018 року були здійснені вибіркові обстеження кафе «Відпочинок» та його конкурентів щодо фактичної наявності тих страв, які визначені в меню (обстеження



проводились в часовому проміжку між 13-00 та 15-00 - періоді найбільш активного попиту на продукцію кафе).

В табл. 2.4 представлені результати обстеження всіх підрозділів НВО КНТЕУ щодо фактичного рівня забезпеченості продукцією.

Таблиця 2.4

**Аналіз фактичного рівня забезпеченості продукцією НВО КНТЕУ у 2018 р.**

Асортиментні групи	Кількість обстежень, разів	Кількість фактичної відсутності продукції, разів	Рівень забезпеченості продукцією (%)
I. Холодні страви	10	12,9	87,1
II. Перші страви	10	14,0	86,0
III. Страви з риби	10	40,0	60,0
IV. Страви з м'яса	10	17,8	82,2
V. Гарніри та страви з овочів	10	4,0	96,0
VI. Страви з борошна	10	2,6	97,4
VII. Кондитерські вироби	10	3,4	96,6
VIII. Напої	10	15,4	84,6
Середній рівень забезпеченості продукцією НВО КНТЕУ			86,2%

На рис. 2.4 представлено інформацію щодо середнього рівня забезпеченості НВО КНТЕУ в цілому, та по окремим асортиментним групам продукції.

Як свідчать дані аналізу, середній рівень забезпеченості продукцією в підрозділах НВО КНТЕУ становить 86,2%, що свідчить про те, що в середньому тільки 86,2% продукції, яка заявлена в меню, фактично є в наявності.

Аналіз рівня забезпеченості продукцією по окремих асортиментних групах показує, що в НВО КНТЕУ найкраще забезпечена позиціями група «Страви з борошна» – в середньому 97,4% продукції з меню є в наявності; найменший рівень забезпеченості по такій групі продукції як «Страви з риби» – в середньому лише 60,0% продукції з меню є в наявності (низький рівень забезпеченості НВО КНТЕУ продукцією з цієї групи обумовлений тим, що рибні продукти сьогодні досить дорогі і керівництво підприємства воліє не ризикувати тим, що не зможе реалізувати виготовлену продукцію, замість того, щоб задовольнити запити і потреби споживачів.

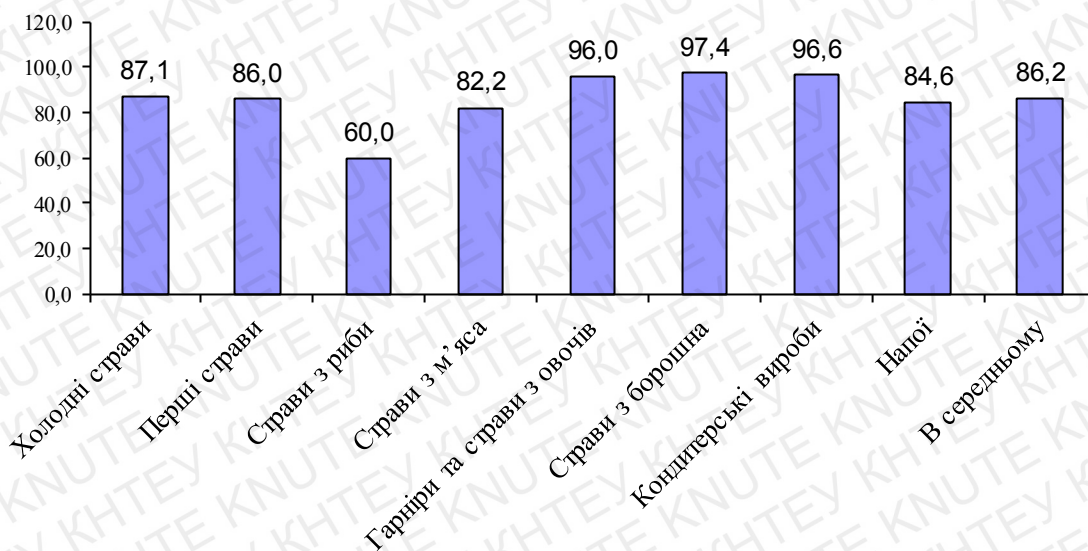


Рис. 2.4. Рівень забезпеченості продукцією НВО КНТЕУ, %

Таким чином, аналіз асортименту НВО КНТЕУ показав, що він є не зовсім збалансованим і не повністю відповідає потребам і запитам споживачів закладу харчування.

## 2.2. Оцінка ефективності економічної стратегії НВО КНТЕУ

Економічна діяльність підприємства, як процес, є поєднанням дій, що призводять до отримання певної вигоди, що досягається тоді, коли об'єднуються ресурси (устаткування, робоча сила, технологія, сировина й матеріали, інші ресурси) і виробничий процес задля створення конкретних товарів та послуг.

З метою оцінки ефективності економічної діяльності НВО, користуючись фінансовою звітністю, проаналізуємо фінансові результати діяльності підприємства у їх динаміці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка фінансових результатів НВО КНТЕУ за 2015-2017 рр., тис. грн.**

Показники	Роки			Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп змін, %	
	2015	2016	2017	2016 / 2015	2017 / 2016	2016 / 2015	2017 / 2016
	Чистий дохід від реалізації продукції	2887	4698	3917	1811	-781	62,7
Собівартість реалізованої продукції	2222	3716	3226	1494	-490	67,2	-13,2
Валовий прибуток	665	982	691	317	-291	47,7	-29,6
Інші операційні доходи	178	388	225	210	-163	118,0	-42,0
Адміністративні витрати	439	598	831	159	233	36,2	39,0
Витрати на збут	221	446	41	225	-405	101,8	-90,8
Інші операційні витрати	41	101	19	60	-82	146,3	-81,2
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	142	225	25	83	-200	58,5	-88,9
Фінансовий результат до оподаткування	158	225	-83	67	-307	42,4	-136,4
Чистий прибуток (збиток)	145	193	-83	48	-276	33,1	-143,0

Дані аналітичної табл. 2.5 свідчать про те, що за 2015-2017 рр. на підприємстві спостерігалось коливання розміру чистого доходу від реалізації: у 2016 році показник зріс на 1811 тис. грн. або 62,7% порівняно з 2015 роком, проте у 2017 році знизився на 781 тис. грн. або 16,6%. Відповідно змінювалась і собівартість реалізації, яка зросла на 1494 тис. грн. або 67,2% у 2016 році та знизилась на 490 тис. грн. або 13,2% у 2017 році. Як наслідок, валовий прибуток в 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 291 тис. грн. або на 29,6% і склав значення трохи вище показника 2015 року.

У 2016 році порівняно з 2015 роком на підприємстві зросли інші операційні доходи – на 210 тис. грн. або 118%, та всі операційні витрати: адміністративні витрати – на 159 тис. грн. або 36,2%, витрати на збут – на 225 тис. грн. або 101,8% та інші операційні витрати – на 60 тис. грн. або 146,3%. В результаті прибуток від операційної діяльності підприємства зріс лише на 83 тис. грн. або 58,5% і склав значення 225 тис. грн. Натомість у 2017 році відбулось значення зниження валового прибутку та операційних доходів, що,



разом із зростанням адміністративних витрат (на 233 тис. грн. або 39%) призвело до зниження операційного прибутку на 200 тис. грн. або 88,9% – до значення 25 тис. грн. Це зумовило отримання підприємством у 2017 році збитків в розмірі 25 тис. грн.

У динаміці фінансових результатів слід відзначити такі зміни: незважаючи на зростання чистого доходу в 2017 році порівняно з 2015 роком (на 1030 тис. грн.), операційний прибуток на підприємстві зменшується (на 117 тис. грн.), й підприємство отримало збиток, чинником чого є зростання собівартості реалізації та адміністративних витрат. Тобто, підприємство має приділити особливу увагу аналізу власних операційних витрат. Початковим етапом даного аналізу є співставлення складу та структури витрат за економічними елементами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Динаміка складу і обсягу витрат за економічними елементами НВО

КНТЕУ за 2015-2017 рр., тис. грн.

Елементи витрат	Роки			2016/2015рр.		2017/2016рр.	
	2015	2016	2017	Абсол., тис. грн.	Темп змін, %	Абсол., тис. грн.	Темп змін, %
Матеріальні витрати	2218	3967	2992	1749	78,9	-975	-24,6
Витрати на оплату праці	300	419	592	119	39,7	173	41,3
Відрахування на соціальні заходи	112	159	130	47	42,0	-29	-18,2
Амортизація	136	140	160	4	2,9	20	14,3
Інші операційні витрати	143	112	351	-31	-21,7	239	213,4
Разом	2909	4797	4225	1888	64,9	-572	-11,9

З наведених даних бачимо, що в 2016 році порівняно з 2015 роком відбулось зростання майже всіх витрат підприємства за економічними елементами. Так, показник матеріальних витрат зріс на 1749 тис. грн. або на 78,9%; витрат на оплату праці – на 119 тис. грн. або 39,7%, витрат на відрахування на соціальні заходи – 47 тис. грн. або 42%, амортизації – на 4 тис. грн. або 2,9%. Разом з тим відбулось зниження інших операційних витрат – на 31 тис. грн. або 21,7%.

У 2017 році порівняно з 2016 роком відбулось зниження матеріальних витрат (на 975 тис. грн. або 24,6) та відрахувань на соціальні заходи (на 29 тис. грн. або 18,2%), що призвело до зниження розміру операційних витрат на 572 тис. грн. або 11,9%. Звертаємо увагу на зростання: витрат на оплату праці (на 173 тис. грн. або 41,3%); амортизації (на 20 тис. грн. або 14,3%); інших операційних витрат (на 239 тис. грн. або 213,4%).

Аналізуючи структуру витрат за економічними елементами протягом 2015-2017 років можна відзначити, що основну частку в структурі витрат НВО КНТЕУ складають матеріальні витрати, які за 2015 році склали 76,2% питомої ваги всіх операційних витрат підприємства, а у 2016 році – 82,7%. Графічно структура операційних витрат наведена на рис. 2.5.

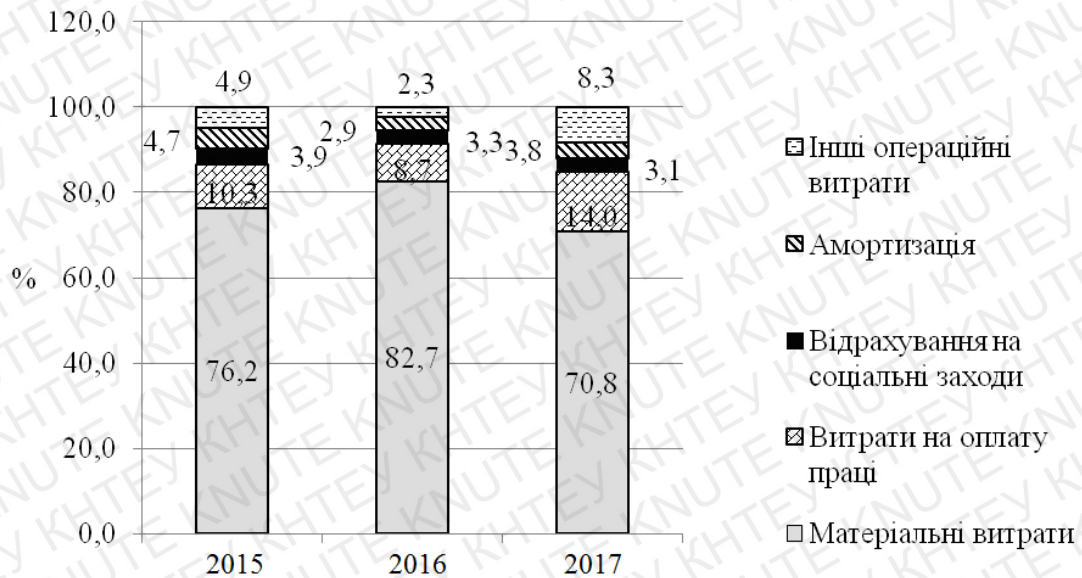


Рис. 2.5. Структура витрат за економічними елементами НВО КНТЕУ за 2015-2017 рр.

Проте слід зазначити, що на підприємстві у 2017 році відбулось скорочення частки матеріальних витрат в структурі всіх операційних витрат – до значення 70,8% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка структури витрат НВО КНТЕУ**  
за економічними елементами у 2015-2017 рр., тис. грн.



Елементи витрат	Роки						Відхилення 2017 р. %	
	2015		2016		2017		2015р.	2016р.
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %		
Матеріальні витрати	2218	76,2	3967	82,7	2992	70,8	-5,4	-11,9
Витрати на оплату праці	300	10,3	419	8,7	592	14,0	3,7	5,3
Відрахування на соціальні заходи	112	3,9	159	3,3	130	3,1	-0,8	-0,2
Амортизація	136	4,7	140	2,9	160	3,8	-0,9	0,9
Інші операційні витрати	143	4,9	112	2,3	351	8,3	3,4	6,0
Разом	2909	100,0	4797	100,0	4225	100,0	x	x

Аналізуючи дані рис. 2.5 і табл. 2.7, можна зазначити, що найбільшу питому вагу в структурі витрат за економічними елементами НВО складають матеріальні витрати, проте їх частка скоротилась у 2017 році на 5,4% порівняно з 2015 р. та на 11,9% порівняно з 2016 р. Значну частку операційних витрат НВО КНТЕУ також складають витрати на оплату праці – 10,3% у 2015 році, 8,7% у 2016 році та 14% у 2017 р. Частки інших витрат є меншими: відрахування на соціальні заходи складають 3,1% операційних витрат, амортизація – 3,8%. Інші операційні витрати складають 8,3% питомої ваги операційних витрат у 2017 р.

Аналізуючи рис. 2.4, можна зазначити, що найбільшу питому вагу в структурі витрат за економічними елементами НВО складають матеріальні витрати, проте їх частка скоротилась у 2017 році на 5,4% порівняно з 2015 р. та на 11,9% порівняно з 2016 роком. Значну частку операційних витрат НВО КНТЕУ також складають витрати на оплату праці – 10,3% у 2015 р., 8,7% у 2016 р. та 14% у 2017 р. Частки інших витрат є меншими: відрахування на соціальні заходи складають 3,1% операційних витрат, амортизація – 3,8%. Інші операційні витрати складають 8,3% питомої ваги операційних витрат у 2017 р.



Для оцінки ефективності формування операційних витрат на підприємстві існує певна система економічних показників. Розрахуємо показники ефективності операційних витрат НВО у 2015-2017 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники ефективності операційних витрат НВО КНТЕУ у 2015-2017 рр.**

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютна зміна, (+,-)	
		2015	2016	2017	2016р. від 2015р.	2017р. від 2016р.
1	Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,99	1,61	1,35	0,62	-0,27
2	Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,01	0,62	0,74	-0,39	0,12
3	Коефіцієнт окупності операційних витрат	20,30	21,16	163,92	0,86	142,76
4	Рентабельність операційних витрат	0,05	0,05	0,01	0,00	-0,04

З даних табл. 2.8 можна побачити, що ефективність операційних витрат НВО в 2016 році зростала, а в 2017 році – знизилась. Зокрема, за рахунок 1 грн. операційних витрат підприємство створювало 0,99 грн. валової продукції у 2015 році, 1,61 грн. у 2016 році та 1,35 грн. у 2017 році (рис. 2.6).

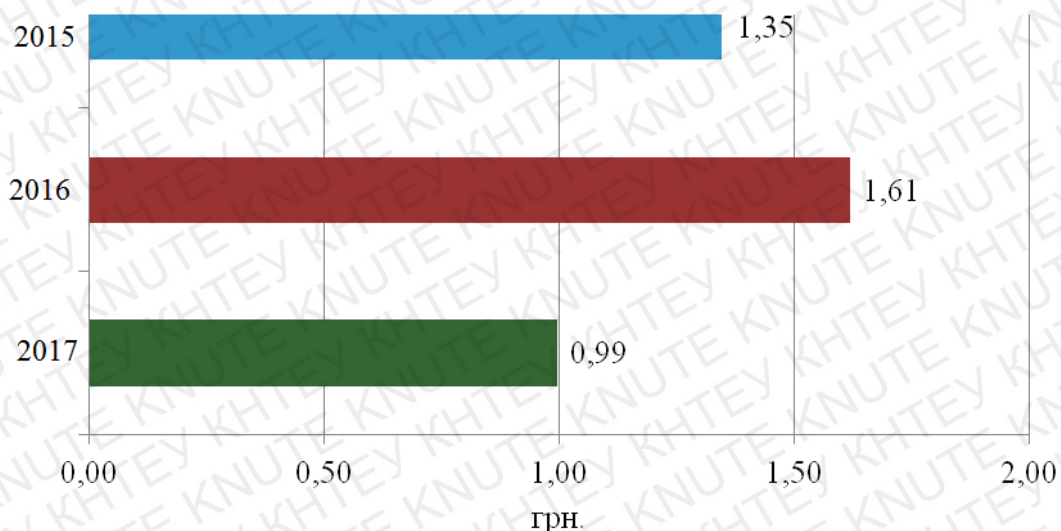


Рис. 2.6. Показник коефіцієнту покриття виробничих витрат НВО КНТЕУ у 2015-2017 рр.

Також підприємство отримувало 5 коп. операційного прибутку на одну гривню чистого доходу в 2015-2016 роках та лише 1 коп. на одну гривню чистого доходу в 2017 році (рис. 2.7).

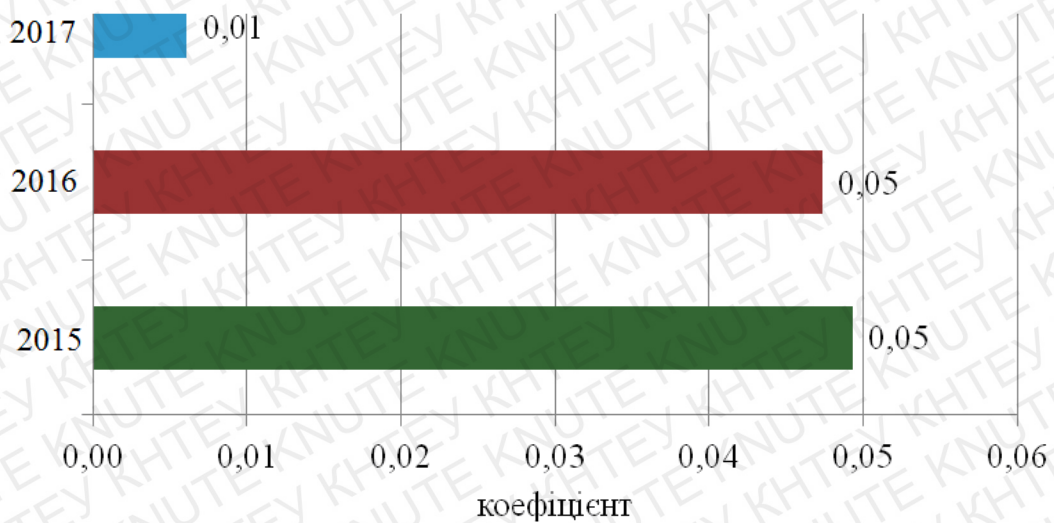


Рис. 2.7. Показники рентабельності операційних витрат НВО КНТЕУ у 2015-2017 рр.

Також на підприємстві у 2017 році порівняно з 2016 роком збільшився необхідний розмір операційних витрат для того, щоб створити 1 грн. чистого доходу та отримати 1 грн. чистого прибутку, що вказує на зниження ефективності операційних витрат підприємства.

Аналіз операційної діяльності підприємства НВО продовжимо оцінкою рентабельності. Коефіцієнти рентабельності показують, наскільки прибуткова, а отже, ефективна діяльність підприємства. Розраховані показники НВО за останні три роки наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Основні показники рентабельності НВО КНТЕУ за 2015-2017 рр.**

Показник	2015р.	2016р.	2017р.	Абсолютна зміна, +/-	
				2016/2015	2017/2015
Чиста рентабельність продажів, %	5,02	4,11	-2,12	-0,91	-6,23
Рентабельність оборотного капіталу, %	48,41	43,13	-15,41	-5,29	-58,54
Рентабельність активів, %	8,98	10,86	-4,43	1,88	-15,29
Рентабельність власного капіталу, %	10,13	12,06	-5,01	1,93	-17,07



За результатами розрахунків показників рентабельності НВО в 2015-2017 роках можна зробити висновки щодо прибуткової роботи підприємства у 2015-2016 роках та збиткової – у 2017 році.

Чиста рентабельність продажів у 2015 році складала 5,02%, а у 2016 році – 4,11%. Тобто, з кожної гривні чистого доходу підприємство отримало у 2016 році чистого прибутку на 0,91 грн. менше. Натомість у 2017 році отримання чистого збитку зумовило від’ємне значення показника рентабельності на підприємстві.

Аналогічну тенденцію спостерігаємо щодо групи ресурсних показників рентабельності. Так, рентабельність оборотного капіталу у 2015 році склала 48,41%, а у 2016 році – 43,13%, тобто знизилась на 5,29%. Цей показник рентабельності показує ступінь ефективності використання оборотних коштів НВО КНТЕУ. На основі розрахунків стверджуємо про відсутність віддачі на вкладений оборотний капітал у 2017 році.

Розрахунок показнику рентабельності активів має дещо інші тенденції, які виявляються у зростанні ефективності використання активів у 2016 році порівняно з 2015 роком на 1,88%. У 2017 році його значення також було від’ємним.

Таблиця 2.10

**Техніко-економічні показники діяльності НВО КНТЕУ за 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютна зміна, +/-		Темп зміни, %	
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2887	4698	3917	1811	-781	62,73	-16,62
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2222	3716	3226	1494	-490	67,24	-13,19
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	145	193	-83	48	-276	33,10	-143,01
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	1315	1329,5	1337	14,5	7,5	1,10	0,56
Чисельність працюючих, осіб	10	10	10	-	-	-	-



Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8
ФЗП, всього, тис. грн.	300	419	592	119	173	39,67	41,29
Фондовіддача, грн/грн	2,20	3,53	2,93	1,34	-0,60	60,95	-17,09
Фондомісткість, грн/грн	0,46	0,28	0,34	-0,17	0,06	-37,87	20,62
Фондоозброєність праці, тис. грн./ осіб	73,06	63,31	66,85	-9,75	3,54	-13,34	5,59
Середньомісячна З/П 1-го працюючого, грн.	2500,00	3491,67	4933,33	991,67	1441,67	39,67	41,29
Продуктивність праці, тис. грн./осіб	288,70	469,80	391,70	181,10	-78,10	62,73	-16,62
Витрати на 1 грн. реалізації продукції, грн.	0,77	0,79	0,82	0,02	0,03	2,77	4,12

Досліджуючи ефективність економічної діяльності НВО, перш за все, потрібно проаналізувати основні техніко-економічні показники, для того, щоб знати реальну картину розвитку підприємства і його подальші перспективи.

Розрахунок показника рентабельності власного капіталу показав, що з кожної гривні вкладених власниками власних коштів, у 2015 році підприємство отримало 10,13% чистого прибутку, а у 2016 році – 12,06%, тобто на 1,93% більше. У 2017 році його значення також було від’ємним.

Можна підсумувати, що фінансово-господарська діяльність підприємства в 2015-2016 роках була ефективною, про що свідчать позитивні показники рентабельності, натомість у 2017 році підприємство отримало збитки, що відобразилось у негативних значеннях цієї групи показників фінансового стану.

Отже, показники економічної діяльності НВО КНТЕУ значно поліпшились у 2016 році, що відобразилось у зростання фондівіддачі та продуктивності праці, однак у 2017 році діяльність підприємства була менш ефективною. Відзначаємо здатність підприємства розраховуватися з кредиторами за рахунок грошових коштів, а також високі значення всіх показників ліквідності. Фінансова стійкість підприємства є достатньою, частка власних коштів в структурі капіталу складає 87% і свідчить про низький ризик появи фінансових труднощів у майбутньому. Насторогу викликає те, що у 2017 році спостерігається зниження ділової активності та погіршення всіх показників рентабельності підприємства.

### 2.3. Дослідження впливу попиту споживачів на формування продуктового портфелю підприємства

Для того, щоб визначити попит на страви, які споживаються найбільше в закладах харчування НВО КНТЕУ та виявити резерви, що приховані в меню з застосуванням методів вивчення реалізованого попиту було досліджено протягом тижня з 08 по 14 жовтня 2018 р. попит на асортиментні групи страв, що запропоновані споживачам в меню закладу ресторанного господарства. Отримані результати внесено до табл. 2.11.

Таблиця 2.11

#### Реалізація страв за тиждень у співвідношенні до кількості відвідувачів

Асортиментна група	Кількість страв у групі	Реалізація за тиждень	Реалізовано страв				
			пон.	вівт.	сер.	четв.	п'ятн.
Холодні страви	10	474	58	97	63	124	132
Перші страви	9	286	23	72	56	66	69
Страви з риби	8	57	0	0	11	21	25
Страви з м'яса	6	510	76	112	84	95	143
Гарніри та страви з овочів	11	381	32	71	113	58	107
Страви з борошна	4	840	155	162	184	171	168
Кондитерські вироби	6	796	142	121	192	163	178
Напої	6	848	121	153	182	175	217
Всього	60	4192	607	788	885	873	1039
Кількість відвідувачів		860	83	186	154	185	252
Кількість страв на 1 відвідувача		4,9	7,3	4,2	5,7	4,7	4,1

Важливо, перш за все, сказати про те, що дослідження виявило ті страви в кожній асортиментній групі, які користуються попитом найбільше і найчастіше, для результативності дослідження в кожній групі обиралася кількість саме таких страв, тому всі суми наведені в результуючих даних належать до обраних страв.

Розглядаючи попит на страви по дням тижня протягом одного тижня вдалося виявити, що наплив відвідувачів спостерігається в кінці тижня, тобто п'ятницю – неділю, при чому це зростання дуже помітне, не зважаючи на те, що заклади харчування НВО КНТЕУ мають чітко визначену спрямованість, але можливо побачити, що кількість страв спожитих в ці дні по деяких групах

більше по деяких позиціях інколи більше ніж в 2 рази. Наприклад, кількість страв в понеділок та середу порівняна із суботою. Вважаємо, що це обумовлене в першу чергу традицією того, що саме в кінці тижня можна не обмежитися домашнім харчуванням, а відвідати підприємства ресторанної галузі.

Дослідження дало змогу виявити, що протягом тижня найбажанішими стравами є страви з борошна, кондитерські вироби та напої, при чому особливість така що деякі з страв в одній групі можливо віднести до іншої.

Найменшим попитом у відвідувачів закладів харчування НВО КНТЕУ користуються страви з риби і перші страви, при чому такий показник навіть виникає здивування, адже ці групи представлені 17 стравами, помірним попитом користуються лише дві, а інші взагалі дуже рідко.

Важливо зазначити, як змінюється кількість відвідувачів протягом досліджуваного тижня відповідно до днів: понеділок – 83, вівторок – 186, серeda – 154, четвер – 185, п'ятниця – 252, а загальна кількість споживачів за тиждень склала 860 осіб.

З проведеного дослідження видно, що загальна кількість реалізованих страв 4192, що на одного відвідувача складає 4,9 страви.

Як виявилось, навіть попит на ті страви, що найчастіше споживаються є малочисельним з огляду на показники реалізації за тиждень. Найчисельнішою групою за реалізацією страв є напої, їх за тиждень було продано найбільше – 130 одиниць, більшість відвідувачів надають перевагу стравам з борошна і кондитерським виробам. Вдалося визначити, що значна частина відвідувачів споживають страви з борошна, надаючи перевагу їм поряд з основними стравами, крім того група основних страв малочисельна і керівництво визначає салати, як частину основних страв. Також окремою стравою виступає гарнір, який відвідувачі доволі часто споживають окремо.

Щодо реалізації страв на одного відвідувача, то найбільш доцільними днями тижня є понеділок та четвер, адже кількість страв на одного відвідувача в ці дні складає відповідно 7,3 та 5,7, найменш вигідним днем за таким показником є п'ятниця (4,1 страви на 1 споживача).



Зміну попиту на асортиментні групи страв наведено на рис. 2.7.

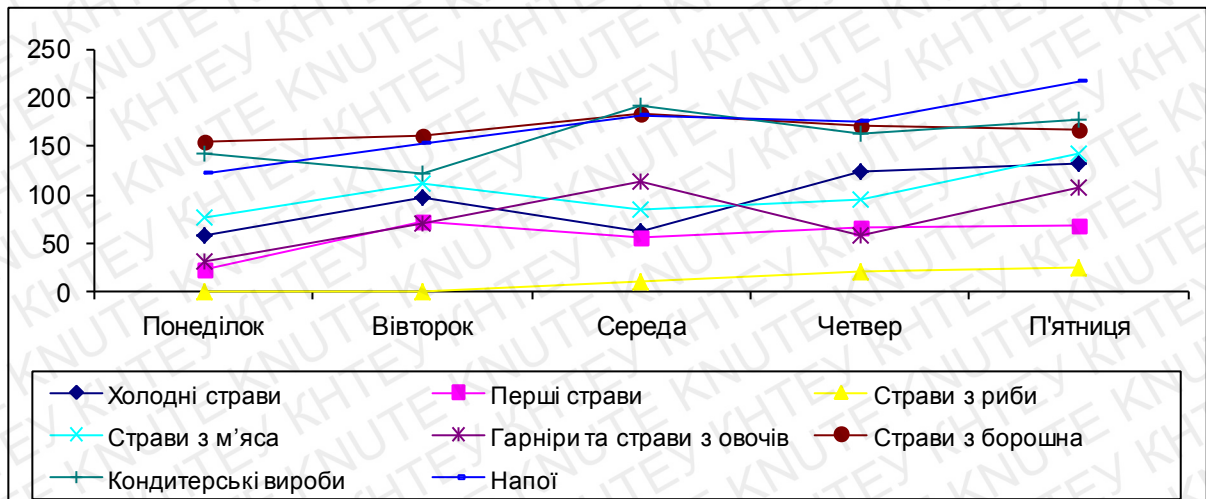


Рис. 2.7. Зміна попиту на страви по днях тижня

Таким чином, проаналізувавши асортимент наданих страв споживачам можна зробити висновок про те, що потрібно прийняти ряд заходів щодо урізноманітнення та покращення асортиментних груп. Збільшення кількості та якості страв призведе до збільшення попиту споживачів, оскільки в даний час споживачі не повністю задоволені асортиментом страв та якістю, як виявилось в ході проведеного дослідження.

Важливим аспектом виявилось те, що у закладів харчування НВО КНТЕУ майже не має відвідувачів, які б споживали страви національних кухонь будь-якого способу приготування, тому важливо розробити технологічні карти на такі страви, які б мали попит серед відвідувачів. Доцільним тут буде використання різних соусів, основа яких може бути взята з національних страв різних держав.

Майже не користуються попитом страви з овочів, хоча це певна гілка в раціональному харчуванні більшості країн світу – одразу постає питання: чому ці страви не користуються попитом. Відповідь є дуже простою – чисто овочеві салати та складні гарніри практично відсутні в меню. Це виявляється одним з пунктів, які на даний час практично не розроблені в меню закладів харчування НВО КНТЕУ.

На нашу думку, мало чисельною є група рибних страв, дуже мала кількість страв з свинини та яловичини, практично немає страв з субпродуктів (що дивно

– у кафе і їдальні вони відсутні, а в одному з буфетів продається блюдо з печінки), що відповідно до вподобань споживачів в цілому є незрозумілим.

Хоча в даний час дирекція підприємства задоволена попитом на страви і тому завжди на підприємстві є запаси необхідної сировини, і саме з постачальниками морепродуктів та риби в закладі ресторанного господарства найбільш злагоджені зв'язки.

З проведеного дослідження виявлено, що попит на продукцію та послуги НВО КНТЕУ існує на рівні, що задовольняє керівництво та працівників закладу і спрацьовує приказка «на кожен товар є свій покупець», але тоді не зрозумілою є взагалі діяльність закладу ресторанного господарства, ніби невідомою є ринкова ніша для даного закладу. Крім того попит на продукцію та послуги завжди справляє вплив на діяльність закладу, він полягає в наступному:

- вибір споживачами найбільш популярних страв європейського меню, незалежно від закладу ресторанного господарства;
- споживання страв, які не лише смачні, але й корисні для здоров'я;
- вибір тих страв, які не відповідають сезону;
- перевага одних страв над іншими завдяки кращій якості та сировинному набору;
- відповідність сировинного складу страви раціональному харчуванню та можливість споживання їжі відвідувачами з певними хворобами, тобто приналежність до дієтичного харчування;
- цінова політика закладу ресторанного господарства.

Згідно з проведеним дослідженням, НВО КНТЕУ не використовує всі можливі потенціали для подальшої діяльності, має досить не розроблений продуктивний портфель, який не повністю відповідає запитам і потребам споживачів.

Задля того, аби виявити цей незадоволений попит, було проведене експрес-опитування відвідувачів структурних підрозділів НВО КНТЕУ. На рисунку 2.8 представлено дані щодо результатів опитування 45 споживачів кафе



на предмет того, наскільки вони оцінюють якість, широту асортименту та рівень забезпеченості першими стравами.

Як свідчать результати анкетного опитування споживачів НВО КНТЕУ, переважна більшість оцінює якість, широту асортименту та рівень забезпеченості першими стравами як «незадовільну», про що відзначили 35% респондентів. Сукупна кількість позитивних оцінок «добре» та «дуже добре» - становить 25% від всіх опитаних, що більш ніж вдвічі менше негативних оцінок.

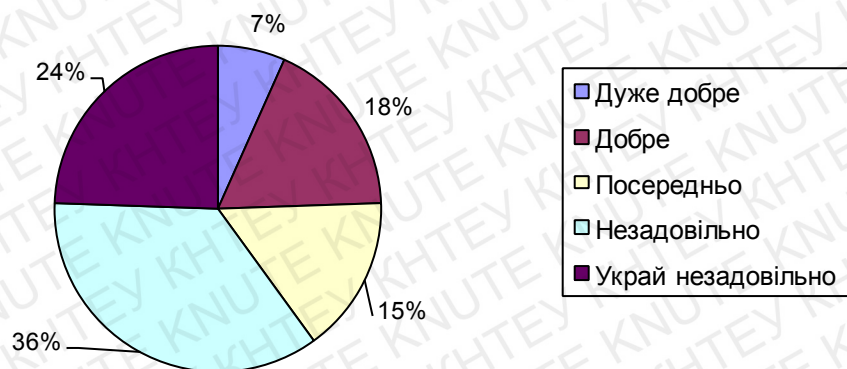


Рис. 2.8. Споживацькі оцінки якості, широти асортименту та рівня забезпеченості першими стравами НВО КНТЕУ, %

Якщо говорити про основні причини незадоволеності управління пропозицією перших страв у підрозділах НВО КНТЕУ, то 46% респондентів основною проблемою називають відсутність страв для здорового образу життя, 29% вказують на дуже обмежений вибір перших страв; 16% споживачів вважають основною проблемою часту фактичну відсутність перших страв у реальній пропозиції і тільки 9% респондентів вважають незадовільною якість перших страв та їх низькі смакові властивості (рис. 2.9).

На підставі здійснених оцінок ми можемо цілком обґрунтовано говорити про те, що одним з напрямків удосконалення продуктового портфелю даного підприємства є управління асортиментом перших страв в контексті розширення їх вибору. Аналогічним чином можна оцінити позиції і по інших напрямках діяльності НВО КНТЕУ.



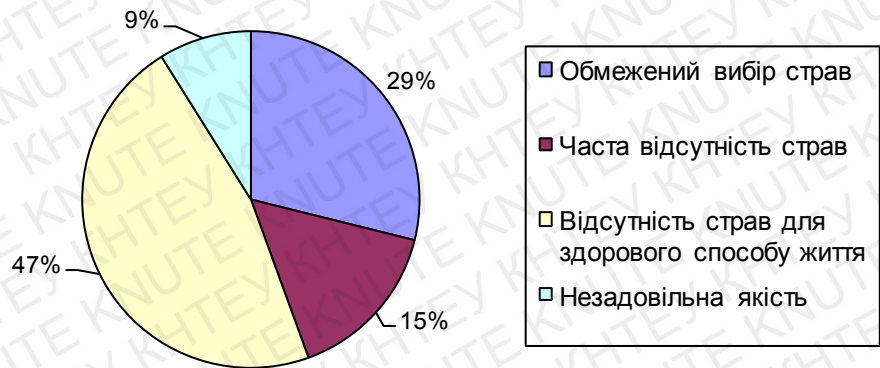


Рис. 2.9. Споживацькі оцінки основних проблем НВО КНТЕУ в управлінні пропозицією перших страв, %

Завершимо даний розділ дослідження аналізом сильних і слабких сторін підприємства SWOT-аналізом (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### SWOT-аналіз НВО КНТЕУ

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- стабільний контингент клієнтів;</li> <li>- можливість проведення банкетів та фуршетів;</li> <li>- прагнення керівників та персоналу до розвитку;</li> <li>- високий рівень обслуговування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- незбалансований асортимент страв;</li> <li>- недостатній рівень оплати праці персоналу;</li> <li>- плинність кадрів офіціантів.</li> </ul>
Сприятливі можливості	Потенційні загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розширення меню;</li> <li>- розширення контенту та актуалізація інформації щодо закладу ресторанного господарства на сайті (меню та ін.);</li> <li>- впровадження у практику діяльності нових видів послуг - кейтерингу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зниження платоспроможності попиту, що негативно впливає на попит на ресторанный послуги;</li> <li>- можливість подорожчання ресторанных послуг в Україні.</li> </ul>

Згідно з результатами проведеного дослідження, НВО КНТЕУ не використовує всі можливі потенціали для подальшої діяльності, має досить не розроблений продуктивний портфель, який не повністю відповідає запитам і потребам споживачів.

## Висновки до розділу 2

1. Здійснено аналіз продуктової політики НВО КНТЕУ, який показав, що Навчально-виробниче об'єднання КНТЕУ має продуктивний портфель, який включає до себе весь спектр послуг, які надає дане підприємство користувачам. Специфікою цього ресторанного підприємства є те, що його їдальні, кафе та буфети – закритого типу, вона обслуговує тільки контингент КНТЕУ, але приміщення, які має підприємство, можливо використовувати населенню і організаціям м. Києва для одержання послуг по обслуговуванню і проведенню святкових і урочистих подій. Послуги, які входять до продуктового портфелю НВО КНТЕУ можна поділити на наступні групи:

- послуги харчування для студентів, викладачів та співробітників КНТЕУ (основні, пріоритетні);
- продаж харчових продуктів сторонніх виробників (основні, другорядні);
- послуги організації харчування на замовлення (додаткові основні);
- інші послуги (додаткові, другорядні).

2. З'ясовано що ефективність економічної стратегії НВО КНТЕУ на кінець 2017 р. є незадовільною, оскільки підприємство завершило рік із чистим прибутком – 83 тис. грн., або із збитком. Водночас, протягом останніх трьох років фінансова стійкість підприємства є достатньою, частка власних коштів в структурі капіталу складає 87% і свідчить про низький ризик появи фінансових труднощів у майбутньому. Насторогу викликає те, що у 2017 році спостерігається зниження ділової активності та погіршення всіх показників рентабельності підприємства.

3. Виявлено, що попит на продукцію та послуги закладів харчування НВО КНТЕУ існує на рівні, що задовольняє керівництво та працівників. Аналіз показав певну незбалансованість продуктового портфелю підприємства, що може призвести до зниження фінансово-економічних показників діяльності НВО КНТЕУ.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ НВО КНТЕУ

#### 3.1. Обґрунтування продуктової стратегії НВО КНТЕУ

Аналіз продуктової політики НВО КНТЕУ показав певні диспропорції у формуванні продуктового портфелю підприємства.

Студенти є потужним споживацьким сегментом за чисельністю, до складу якого входить більше 1,4 млн. осіб або 3% населення України. Специфіка студентського контингенту полягає в тому, що в основному молодь в віці 17-25 років, у якій переважно розумовий характер праці і особливий режим праці і відпочинку, регламентований навчальним планом вищого навчального закладу (ВНЗ).

Попит студентів на послуги підприємств ресторанного господарства залежить від їх доходів, які формуються з різних джерел: стипендії (її отримують студенти, які добре вчаться, відмінники, сироти, чорнобильці, ті студенти, що залишилися без піклування батьків), заробітної плати, соціальної допомоги, допомоги батьків. Проведені авторами дослідження свідчать про те, що 30-40% студентів доходи формуються за рахунок стипендії, у 37% – за рахунок заробітної плати, у 41% – за рахунок допомоги батьків, 0,21% студентів одержують соціальну допомогу.

Для організації харчування студентів при вищому навчальному закладі обов'язково повинно бути підприємство ресторанного господарства, до складу якого входить їдальня, кафе, буфети та інші заклади ресторанного господарства. Це соціально-орієнтовані заклади, як правило, закритого типу. Їдальня призначена для надання студентам основного повноцінного харчування, інші заклади ресторанного господарства виконують допоміжну функцію і створюють умови для організації другого сніданку, полуденку тощо. При ВНЗ створюють



також молодіжні кафе, в яких організують не тільки харчування, а й відпочинок молоді.

Загальна кількість місць в закладах ресторанного господарства розраховується виходячи з нормативу місць на 1000 осіб в максимальну зміну, який становить 200 місць. Місця між закладами ресторанного господарства різних типів поділяються у співвідношенні: їдальня на студентів – 70%, викладачів – 5%, дієтична – 11%, буфети, кафе тощо – 14%. На сучасному етапі частка місць в їдальні знизилася, а у буфетах і кафе зросла у 2-3 рази. У результаті цього зростає частка студентів, що одержують додаткове харчування, і знижується частка тих, хто одержує повноцінне гаряче харчування.

Заклади ресторанного господарства при ВНЗ реалізують продукцію по меню вільного вибору і денного раціону харчування. В їдальні доцільно використовувати другий вид меню. Про це свідчать і результати опитування: скомплектовані раціони харчування бажають отримувати  $\frac{3}{4}$  опитаних студентів, причому кожен шостий потребує сніданку, кожен другий – обіду. Кожен п'ятий студент потребує дієтичного харчування, тому в їдальні повинна бути окрема зала для організації дієтичного харчування.

У вечірній час їдальня і кафе можуть бути використані для проведення бенкетів на комерційній основі, що сприятиме підвищенню ефективності їх господарчої діяльності і дасть змогу формувати кошти для покращання матеріально-технічної бази підприємства.

Як свідчить світова та вітчизняна практика управління товарною політикою підприємств ресторанного господарства, в основі розширення асортименту їх продукції повинен бути незадоволений попит споживачів, який дозволить виявити ті потреби реальних та потенційних споживачів у послугах харчування, які є досить актуальними для людей, однак на даний момент не задовольняються пропозицією продукції НВО КНТЕУ.

Асортиментна політика є однією з найважливіших складових стратегічного управління в боротьбі компанії з конкурентами та змаганні за

лояльність споживачів, тому асортимент компанії повинен бути не лише ефективним, а й мати стратегічні орієнтири.

Одним з напрямлень стратегічного планування є вибір стратегії диверсифікації – освоєння випуску нових для підприємства продуктів, тобто вихід в нові сфери діяльності.

Будь-який продуктовий портфель підприємства, в тому числі і НВО КНТЕУ, не може бути сформований раз і назавжди. Зміни в попиті зумовлюють необхідність змін у продукції, що її виготовляє підприємство, а це, у свою чергу, потребує змін у виробничому процесі.

Якщо ринок формує вимоги до продукції, яку має випускати НВО КНТЕУ, щоб забезпечити її збут, виробництво виступає тим фактором, який характеризує можливості більшого чи меншого рівня задоволення цих вимог. Також необхідно враховувати параметри попиту і пропозиції (рис. 3.1).

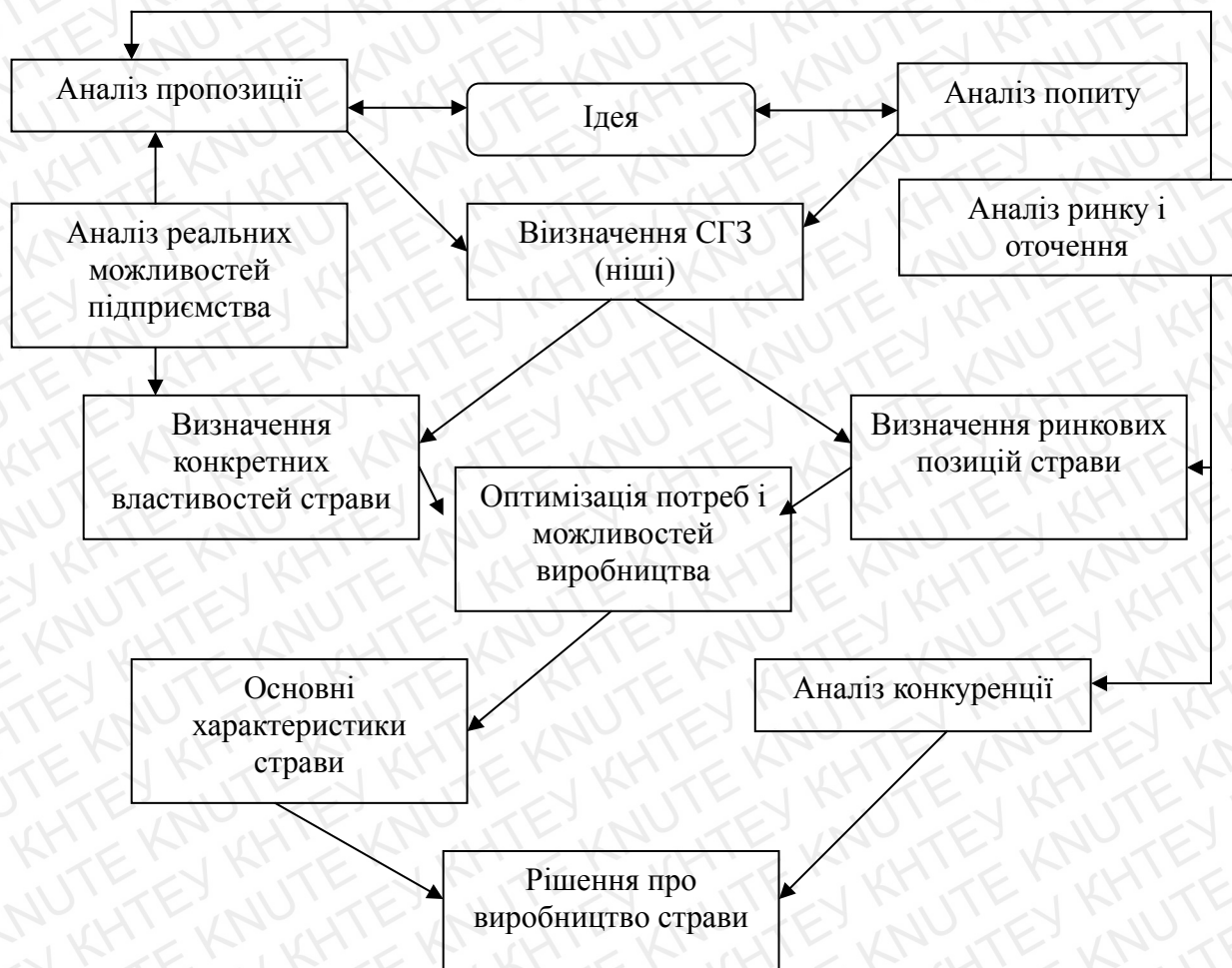


Рис. 3.1. Етапи процесу прийняття рішення про виробництво страви

Розвиток продуктової стратегії НВО КНТЕУ може відбуватися в такому порядку (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Етапи реалізації продуктової стратегії НВО КНТЕУ



Етапи 1—6 у наведеному переліку еволюції продуктивних стратегій пов'язані з розробкою та освоєнням виробництва і збуту нової страви, що є дуже складним процесом, у якому беруть участь усі підсистеми НВО КНТЕУ в більшому або меншому обсязі. Але головними тут є підсистеми маркетингу, нових досліджень, розробок і виробництва.

В табл. 3.1 показані основні зовнішні і внутрішні умови стратегічних напрямів інноваційного розвитку продуктової політики НВО КНТЕУ. Серед них ми виділяємо показники, які визначають ефективність даного напрямку на підприємстві, задають ціль продуктової стратегії підприємства і характеристики зовнішнього середовища, які визначають можливості розвитку даного напрямку. Будь-яка стратегія визначається внутрішнім потенціалом і зовнішніми можливостями.

Таблиця 3.1

**Основні зовнішні і внутрішні умови стратегічних напрямів розвитку продуктової політики НВО КНТЕУ**

<i>Основні стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанної галузі</i>	<i>Показник, який визначає ефективність даного напрямку в НВО КНТЕУ і задає ціль продуктової стратегії підприємства</i>	<i>Характеристики зовнішнього середовища, які визначають можливості розвитку</i>
Швидкий вихід на ринок з новою продукцією	Додатковий прибуток на одиницю вартості продукції	Витрати на розробки, потенціал ринку, обсяги виробництва продукції, коефіцієнт насиченості ринку
Новий процес виробництва продукції	Витрати на одиницю вартості продукції	Рентабельність продукції, продуктивність праці, фондомісткість, витрати на нові технології в галузі
Новий процес збуту продукції і постачання сировини	Витрати на збут на одиницю вартості продукції	Витрати на збут, процеси інтеграції в галузі, вартість перевезень

Для забезпечення швидкого виходу на ринок нової продукції або послуги потрібен стратегічний аналіз і формування продуктової стратегії підприємства.

Таким чином для НВО КТНЕУ важливо визначити стратегічні пріоритетні напрями розвитку продуктового портфелю. Для цього потрібно врахувати основні інноваційні властивості продукції і підприємства. Для цього пропонується матриця, яка дозволить визначити стратегічні напрями розвитку продуктового портфелю підприємства (рис. 3.3).

Коефіцієнт задоволення потреб ринку	<b>Високий</b>	нارощувати рівень готовності до здійснення інноваційної стратегії	пошук нових конкурентних переваг для існуючої продукції	пошук продуктів з найменшою ціною на одиницю продуктивності продукту
	<b>Середній</b>	пошук нових конкурентних переваг для існуючої продукції	збалансування в асортименті товарів з різною циклічністю попиту	<b>диверсифікація за рахунок пошуку ефективних переваг нових продуктів</b>
	<b>Низький</b>	пошук нових продуктів з найменшими витратами на одиницю продукції	диверсифікація за рахунок пошуку ефективних переваг нових продуктів	входження в сегменти ринку із високими перспективами росту і рентабельності
		<b>Низька</b>	<b>Середня</b>	<b>Висока</b>
Готовність підприємства до здійснення продуктової стратегії				

Рис. 3.3. Матриця обґрунтування стратегічних напрямів розвитку інноваційного продуктового портфелю НВО КТНЕУ

Високий рівень готовності до здійснення продуктової стратегії свідчить про те, що у НВО КТНЕУ є достатній інноваційний потенціал, який дозволить при можливості інноваційного клімату здійснювати всі види інноваційної діяльності.

Для інноваційного розвитку продуктового портфелю НВО КТНЕУ серед факторів інноваційного клімату нами був обраний коефіцієнт задоволення потреб ринку підприємствами галузі. Відповідно, в цій матриці вісь абсцис – це готовність НВО КТНЕУ до здійснення інноваційної стратегії, а вісь ординат –



коефіцієнт задоволення потреб ринку підприємствами ресторанної галузі, який визначається як співвідношення загального обсягу ресторанних послуг і потреб ринку.

Якщо це співвідношення вище одиниці, то це говорить про те, що повністю задовольняються існуючі потреби НВО КНТЕУ. Але для нашого підприємства важливим є не тільки задоволення існуючих потреб, але й створення нових, а саме впровадження у виробництво продукції з іншими корисними властивостями, смаковими характеристиками, формою, упаковкою, терміном зберігання, тощо.

Таким чином, чим вище рівень готовності до здійснення інноваційної продуктової стратегії, тим більше у підприємства можливостей щодо подальшого розвитку продуктового портфеля щодо введення в нього широкого спектру інноваційної продукції різного виду. Чим вище коефіцієнт задоволення потреб ринку, тим менше можливостей розвитку ринку щодо продажу на ньому широкого спектру нових продукції і послуг різного виду. Відповідно співвідношення цих індикаторів дозволяє виокремити різні напрями розвитку продуктової стратегії НВО КНТЕУ.

Характеристики основних стратегічних напрямів розвитку інноваційного продуктового портфеля НВО КНТЕУ розглянуті в табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

**Характеристики основних стратегічних напрямів розвитку інноваційного продуктового портфеля НВО КНТЕУ**

Стратегічні напрями розвитку інноваційного продуктового портфеля	Характеристика напрямку	Інноваційні цільові індикатори розвитку
1	2	3



<p>Входження в сегменти ринку з високими перспективами росту і рентабельності</p>	<p>Задоволення потреб ринку низьке, а рівень готовності до здійснення інноваційної продуктової стратегії високий, тобто на ринку існує незадоволений попит і НВО КТНЕУ може насичувати його своєю новою продукцією і послугами, оскільки для цієї продукції є перспективи росту і рентабельності</p>	<p>Рентабельність нової продукції і послуг.</p>
---	--	---

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Диверсифікація за рахунок пошуку ефективних переваг нових продуктів і послуг	У НВО КТНЕУ існує незадоволений попит. Нова продукція, що планується до освоєння повинна мати додаткові конкурентні переваги порівняно з існуючою продукцією, тобто вона повинна задовольняти додаткові потреби споживача, для цього потрібно розробляти інноваційні продукти та послуги з новими ефективними властивостями.	Рентабельність інноваційної продукції; Кількість інноваційних видів продукції, які впроваджуються у виробництво.
Пошук нових продуктів з найменшими витратами на одиницю продукції	Впровадження у виробництво нової продукції і послуг з витратами на одиницю продукції меншими ніж у конкурентів, дозволить НВО КТНЕУ встановлювати більш низьку ціну.	Витрати на одну гривню реалізованої продукції
Збалансування в асортименті товарів з різною циклічністю попиту	Продуктова діяльність НВО КТНЕУ повинна спрямовуватись на вчасну постановку продукції і послуг у виробництво (яка знаходиться на стадії зростання) і вчасний вихід продукції з ринку (яка знаходиться на стадії спаду).	Життєвий цикл продукції; Темп зростання обсягів виробництва продукції
Пошук продуктів з найменшою ціною на одиницю продуктивності продукту	Інноваційна продуктова стратегія повинна охоплювати технологічні інновації, які дозволять завдяки техніко-технологічним удосконаленням випускати інноваційну продукцію більш високої якості за меншою ціною.	Продуктивність праці
Пошук нових конкурентних переваг для існуючої продукції	Діяльність НВО КТНЕУ повинна спрямовуватись на модернізацію і модифікацію існуючої продукції, тобто пошук для існуючої продукції нових конкурентних переваг. Також це маркетингові інновації, інші підходи до позиціонування інноваційної продукції і послуг	Темп зростання виробництва продукції; Темп зростання виробництва нової продукції
Нарощувати рівень готовності до здійснення інноваційної стратегії	Для здійснення інноваційної діяльності потрібно нарощувати рівень готовності до здійснення інноваційної продуктової стратегії.	Рівень готовності до здійснення інноваційної стратегії

Розробка товарної стратегії закладу ресторанного господарства передбачає наступні напрямки роботи (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Напрямки роботи з розробки товарної стратегії НВО КНТЕУ

Таким чином, аналіз отриманих даних, дозволив сформулювати висновок, що визначення продуктового портфеля НВО КНТЕУ повинне відображати наступні моменти:

- системність утворення товарного асортименту визначається наявністю показників, які описують його структуру (широта, глибина);
- оскільки управління найбільш повне може здійснюватися тільки стосовно товарів, послуги та страви які знаходяться у власності (вироблені або придбані для подальшого комерційного використання), то товарний асортимент необхідно визначати як сукупність товарів окремої фірми;
- асортимент повинен формуватися з урахуванням вимог споживача, закладу ресторанного господарства і суспільства.

### **3.2. Програма удосконалення управління продуктивним портфелем НВО КНТЕУ**

Як уже зазначалося, продуктивний портфель НВО КНЕУ складається з чотирьох видів послуг:



- послуги харчування для студентів, викладачів та співробітників КНТЕУ (основні, пріоритетні);
- продаж харчових продуктів сторонніх виробників (основні, другорядні);
- послуги організації харчування на замовлення (додаткові основні);
- інші послуги (додаткові, другорядні).

В якості стратегічної цілі у групі послуги харчування для студентів, викладачів та співробітників КНТЕУ пропонується впровадження такої асортиментної групи, як супи-пюре або крем-супи. Обумовлене це, по-перше, тим, що асортиментна група супів представлена в НВО КНЕУ недостатньо, а потреба клієнти у цьому існує, по-друге, як показало опитування, на порядку денному споживачів стоїть здорове харчування, по-третє, при цьому планується використання неспорідненої диверсифікації, про що буде сказано нижче.

У категорії «продаж харчових продуктів сторонніх виробників (основні, другорядні)» суттєвих змін не передбачається.

В якості стратегічної цілі у групі послуги організації харчування на замовлення (додаткові основні) пропонується використання кейтерингу.

У групі інші послуги (додаткові, другорядні) – передбачається створення автоматизованої системи замовлення комплексних наборів страв.

Виходячи з викладеного, продуктова стратегія НВО КНТЕУ повинна складатися з таких складових (рис. 3.5).

Розглянемо більш детально запропоновані напрямки стратегічного розвитку продуктового портфеля НВО КНТЕУ.

Впровадження такої асортиментної групи, як супи-пюре або крем-супи призначене для розширення асортиментної групи супів, збільшення рівня зручності обслуговування студентів, забезпечення блюд здорового харчування, згідно виявлених потреб студентів, викладачів та співробітників КНТЕУ.

Обумовлюється це в першу чергу, наступним. Сьогодні процес обслуговування споживачів підрозділами НВО КНТЕУ досить ускладнений тим, що через специфіку роботи, вони повинні забезпечити у відносно короткі часові терміни (перерви) обслуговування досить великої кількості клієнтів (студентів).

Це часто призводить до затримок, незручностей і до того, що не всі клієнти встигають перекусити.



Рис. 3.5. Складові продуктової стратегії НВО КНТЕУ

Ми пропонуємо, оскільки основний контингент споживачів НВО КНТЕУ складають студенти, застосовувати засоби використання неспорідненої диверсифікації, а саме – продавати супи-пюре у пластикових або паперових стаканчиках (такого типу, як для кави латте чи подібних), закритих кришкою і з трубочкою.

Застосування такого виду упаковки по-перше, підвищить зручність і мобільність споживання даних страв, по-друге, дозволить їх пакувати заздалегідь і використовувати при попередньому замовленні їжі. Крім того, даний вид упаковки є сучасним і обов’язково залучить увагу молоді і сприятиме придбанню студентами таких страв.

Завдяки запропонованому напрямку, значно скоротиться час обслуговування на одного клієнта, що призведе до скорочення черг. Крім того,

звільняться площі, на яких відбувається процес споживання їжі, оскільки даний вид страв у запропонованій упаковці зручно носити з собою і споживати практично будь де та ще й у зручний для клієнта – студента, час.

Значною мірою запропонований напрямок має інноваційний характер, оскільки він змінює не скільки технологію (приготування супів-пюре мало відрізняється від приготування традиційних супів, за винятком процесу подрібнення), але дана страва набуває напіврідкої консистенції, що дозволяє споживати її через трубочку. А це, у свою чергу, дозволяє застосувати спеціальну упаковку (стаканчики з кришкою і трубочки), яка підвищує мобільність споживання їжі.

Крім того, у сучасних умовах досить значну роль грає те, що супи-пюре виступають як одна із складових здорового харчування. Супи на правильному харчуванні є обов'язковими для регулярного, а краще щоденного, вживання. На думку дієтологів, перші страви насичують організм на тривалий час і при цьому вважаються низькокалорійними.

Для збереження фігури можна вживати навіть борщі, зварені на свинячій кісточці, щоправда, це не настільки корисно для правильного харчування.

Для початку слід розглянути корисні властивості супів, у чому полягає їхнє правильне вживання під час дотримання правильного харчування і схуднення.

Розмір порції супу визначається індивідуально і залежно від денного раціону. Оптимальний розмір порції – 2 стандартних ополоника.

Крім бульйону в зазначеній кількості повинні бути присутніми городина і шматочки м'яса. Суп рекомендується вживати щодня в обідній час. Нерідко на правильному харчуванні перша страва вживається і на вечерю, що не вважається забороненим.

Супи-пюре рекомендуються вживати не тільки під час схуднення або правильного харчування, але й під час хвороб, у період реабілітації після операції. Виділяють наступні фактори корисності супів-пюре:



- теплі рідкі страви зігрівають стінки шлунка і каталізують вироблення шлункового соку;
- супи-пюре в гарячому вигляді легко засвоюються шлунком та іншими органами травної системи – це сприяє правильному розподілу білків, жирів і вуглеводів, у результаті чого відбувається природня профілактика набору зайвої ваги;
- супи-пюре сприяють нормалізації водно-сольового балансу в організмі;
- саме перші страви в холодну пору року нормалізують теплову енергію, у результаті чого людина швидко зігрівається і протягом тривалого часу може перебувати на морозі;
- відварені горошина і м'ясо зберігають більше корисних мікроелементів і вітамінів;
- додавання в блюдо спецій, приміром, перець, часник, куркума, коріандр, базилік, імбир та інші, стимулюють метаболізм, допомагаючи скинути зайву вагу.

Незважаючи на всі позитивні моменти, у регулярного вживання супів є протипоказання, до чого відносять:

- їх не рекомендується їсти при наявності таких захворювань, як подагра, хронічні патології підшлункової залози, підвищена секреція шлунка, обмінні процеси артриту;
- регулярне вживання супів вимагає відмову від варіння м'яса – білок є будівельним матеріалом, але у великих кількостях тягне серйозне навантаження на печінку і нирки;
- часте вживання рідких блюд тягне «розслабленість» шлунка – стінки шлунка не можуть сприймати більш тверду їжу, відбувається відторгнення більш жирних продуктів.

Для правильного харчування необхідно дотримувати обмежень у використанні продуктів для приготування супів-пюре. Забороняється додавати наступні інгредієнти:

- свине м'ясо, сало, жирні ділянки курки та інші частини;

- картопля, не вимочена попередньо у воді – необхідно максимально видаляти крохмаль;

- жирні сорти риби;

- копчені продукти – курка, ковбаси та інші.

Більшою мірою забороняється сполучати деякі продукти – картопля і бобові (приміром, квасолевий суп готується тільки з бобових, овочів і невеликого додавання м'яса), м'ясо і вершкові або рослинні олії. Головне завдання – це приготувати суп з найменшим додаванням жирних продуктів.

Враховуючи викладене, пропонується розробка і впровадження до меню НВО КНТЕУ таких крем-супів, як: гарбузовий, з кольорової капусти та броколі, з печених овочів із зеленню, із селери на телячому бульйоні.

У групі послуги організації харчування на замовлення, нами пропонується організація надання НВО КНТЕУ послуг кейтерингу. Зазначимо, що на даний момент однією із найбільш перспективних форм обслуговування споживачів у ресторанному господарстві, яка актуальна для України, є кейтеринг. Кейтеринг (англ. catering від cater — «поставляти провізію») — галузь громадського харчування, пов'язана з наданням послуг на віддалених точках, що включає всі підприємства і служби, що надають підрядні послуги з організації харчування співробітників компаній і приватних осіб у приміщенні і на виїзному обслуговуванні, а також здійснюють обслуговування заходів різного призначення і роздрібний продаж готової кулінарної продукції. На практиці під кейтерингом мається на увазі не тільки приготування їжі і доставка, а й обслуговування персоналом, сервірування, оформлення столу, розлив і подача напоїв гостям і тому подібні послуги. Кейтеринг як самостійний вид бізнесу в ресторанному господарстві має п'ять різновидів:

- кейтеринг у приміщенні;

- кейтеринг поза приміщеннями;

- індивідуальний кейтеринг;

- роз'їзний кейтеринг;

- роздрібний кейтеринг.

Кейтеринг у приміщенні характеризується тим, що підприємець або група підприємців орендують або володіють приміщенням з банкетною залою та кухнею. Кейтеринговим підприємством може бути і заклад ресторанного господарства. Оскільки обслуговують у ньому лише за попередніми замовленнями, тому на період їх відсутності традиційне обслуговування споживачів у закладі не здійснюється. У зарубіжній літературі такий вид кейтерингу називають банкетним або приватним. Він є конкурентом традиційному банкетному обслуговуванню у ресторанах, де ця послуга - одна з основних, як послуга харчування.

Кейтеринг поза приміщеннями відрізняється тим, що підприємці, які здійснюють таку діяльність, мають виробничі приміщення для приготування страв, напоїв, але обслуговування споживачів у них не проводиться. Готову продукцію доставляють власними або орендованими транспортними засобами до місця, вказаного замовником:

- офісні приміщення (холи, конференц-зали, тераси, балкони тощо);
- театри, музеї, стадіони;
- традиційні місця відпочинку (зелені зони, острови, акваторії тощо);
- річні судна, яхти, катери, круїзні судна, літаки тощо.

Підприємці або компанії, які здійснюють цю діяльність, несуть повну відповідальність за приготування, зберігання, перевезення, пакування готової до споживання продукції.

Для кейтерингу найбільш важливими є три ринкових сегменти: місцеві корпоративні споживачі; громадські організації; індивідуальні (приватні) споживачі (табл. 3.3).

НВО КНТЕУ має певний досвід організації банкетів. Банкети організовуються з нагоди важливих прийомів в університеті (почесні гості, учасники конференцій тощо). Також практикується проведення комерційних банкетів для споживачів, які бажають організувати свято на території підприємства харчування КНТЕУ. Однак, ці заходи здійснюються хоч і систематично, але досить рідко – кілька разів на рік.



### Визначення ключових ринків для кейтерінгу

Ринковий сегмент	Види заходів
Корпоративні споживачі	Зустрічі, конференції, семінари, презентації, офіційні та ділові сніданки, обіди, банкети за столом, фуршети тощо. Можуть застосовуватись ресторанне та позаресторанне обслуговування (у тому числі в офісі, на природі, у конференц-залах тощо).
Громадські організації (у тому числі "академічні споживачі" - асоціації випускників, студентські товариства, шкільні батьківські комітети тощо)	Щорічні зібрання, тематичні, благодійні банкети, різні спеціальні події (шоу, презентації тощо).
Індивідуальні (приватні) споживачі	Організація сімейних банкетів, весільних свят, різноманітних коктейль патіо та інших вечірок.

Нами пропонується в якості розширення товарного портфелю, запровадження системи кейтерингового обслуговування на виїзних засадах в літній період, коли НВО КНТЕУ найменш завантажене через канікули і відпустки викладачів та співробітників університету. Це, на нашу думку, дозволить не лише отримати додаткові надходження до прибутку підприємства, але й значною мірою подолати сезонні диспропорції, які існують в його діяльності.

У якості стратегічної цілі для групи інші послуги, передбачається створення автоматизованої системи замовлення комплексних наборів страв на основі створення програмного забезпечення для смартфонів.

Передбачається створити і використовувати мобільний додаток, який дозволить зробити замовлення, підучити його і оплатити рахунок у НВО КНТЕУ за допомогою телефону.

Для того, щоб користуватися додатком, користувачеві потрібно авторизуватися через мережу Університету або зареєструватися, указавши свій e-mail, і прив'язати до аккаунта банківську карту. Після цього у всіх закладах

НВО КНТЕУ можна здійснювати замовлення необхідних блюд і їх оплату за допомогою свого смартфона.

Це необхідно по-перше, для того, що б вирішити проблему повільного обслуговування, особливо – у години і періоди напливу студентів. Мобільний додаток дозволить зробити замовлення із затвердженого списку комплексних блюд, одержати його без черги (надалі – з доставкою в межах Університету) і оплатити.

Викладачі і співробітники, плануючи діловий обід, можуть оформити замовлення з вечора, вибрати страви, які їм сподобалися, оплатити рахунок, і прийти в заклад наступного дня до вже накритого столика, або ж скористатися послугою «взяти з собою».

НВО КНТЕУ такий підхід дозволяє точніше спрогнозувати завантаженість залів і оптимізувати обслуговування. Спеціальний планшет з ПЗ будуть відображати інформацію про гостей і надавати можливість виставити рахунок. Детальна аналітика допомагає стежити за активністю споживачів.

Крім того, вважаємо, що такий сучасний спосіб обслуговування, безсумнівно залучить велику кількість студентської молоді.

Таким чином, час на обслуговування кожного споживача скорочується, навантаження на персонал значно знижується, а стандарти обслуговування зростають. Крім того, запропоноване ПЗ дозволяє перейти до персоналізованого, більш особистого, обслуговування кожного гостя: у додатку відображається ім'я і дата народження відвідувача, а також наявні страви з меню, які йому подобаються (на основі попередніх замовлень).

На основі цієї інформації програма дозволяє формувати розсилання персональних і таргетованих пуш-повідомлень, які є відмінним маркетинговим інструментом.

Перевага нового підходу очевидно: більша частина дій відбувається в електронному вигляді. Зі співробітниками закладів ресторанного господарства доводиться спілкуватися значно менше, а стало бути, це сильно заощаджує час.

Додаток буде повністю безкоштовним.

Користувач відзначає, чи буде він їсти в ресторані або забере їжу із собою, а потім додає в кошик страви, що сподобалися і оплачує їх прив'язаною картою. Страви зручно розсортовані по категоріях.

Планується також додати в програму лічильник калорій. У майбутньому програма навчиться на основі переваг користувача підбирати рекомендовані страви з меню і показувати діючі на них знижки і акції.

Для підрахунку калорійності їжі у своєму раціоні користувачеві потрібно буде вказати ріст, вагу, стать, вік і тип фізичної активності, а щораз після їжі програма буде вказувати блюдо, яке клієнт з'їв. Зібравши початкову статистику, програма сама почне пропонувати підходящі страви, а також рекомендувати оптимальний вид спорту для приведення тіла в потрібну форму і час, який для цього буде потрібно.

Отже, запропоновані нововведення до продуктового портфелю НВО КНТЕУ матимуть наступний вигляд (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Запропоновані нововведення до продуктового портфелю НВО КНТЕУ

Як показує практичний досвід, додатки для закладів ресторанного господарства і кафе значно збільшують середні чеки і оптимізують робочі



процеси, знижують витрати на обслуговування персоналу, збільшують клієнтуру і не тільки. У смартфонах середньостатистичних користувачів містяться десятки мобільних додатків різного роду. Ні для кого не важко буде скачати і установити його. При цьому у виграші будуть як користувачі, так і власники закладу, які явно виправдають очікування від впровадження такої автоматизації.

### 3.3. Оцінка соціально-економічної ефективності управління продуктивним портфелем підприємства

Спершу проаналізуємо економічну ефективність заходів з розробки та впровадження супів-пюре для студентів. У загальному вигляді витрати на підготовчий період впровадження проекту представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на підготовчий період впровадження проекту, у тис. грн.

Перелік статей витрат	Вартість статті витрат
Розробка меню	3,0
Придбання обладнання	7,500
РАЗОМ	8,500

Таким чином, одноразові витрати складуть 8,5 тис. грн.

Одночасно передбачається, що в середньому обсяги щоденного споживання супів-пюре складуть від 150 до 200 порцій щоденно. Таким чином, за рік роботи передбачається реалізувати від 40500 до 54000 порцій. При середній вартості супа-пюре 7,50 грн., сукупний дохід складе від 303750,0 грн до 405000,0 грн. Або з урахуванням одноразових витрат – від 295250,0 грн. до 396500,0 грн.

Характеризуючи ефективність стратегічної цілі у групі послуги організації харчування на замовлення (додаткові основні), а саме – використання кейтерингу, слід зазначити наступне.

Запропонованими заходами передбачається впровадження надання послуг кейтерингу на наступних засадах: періодичність обслуговування – 3 літніх

місяці по 3 рази на тиждень, всього – 40 разів; в інший час – 2 рази на місяць, всього 18 разів. Середнє навантаження обслуговування одного заходу – 30 чол.; середній чек – 290 грн. Зведемо отримані дані у таблицю (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показники ефективності впровадження послуг кейтерингу на рік

	Кількість наданих послуг	Середня кількість обслужених (осіб)	Кількість обслужених всього (чол.)	Вартість чеку на одного споживача (грн.)	Загальна сума (тис.грн.)
Літні місяці	40	35	1400	300	420,0
Інші місяці	18	25	450	280	126,0
Всього	58	30	1850	290	546,0

Таким чином, можна сказати, що впровадження послуг кейтерингу у практику діяльності НВО КНТЕУ дозволить підприємству отримати додатковий річний дохід у розмірі 546 тис. грн., практично без додаткових витрат.

У групі інші послуги (додаткові, другорядні) – передбачається створення автоматизованої системи замовлення комплексних наборів страв.

До витрат, які пов'язані з впровадженням автоматизованої системи замовлення комплексних наборів страв (далі – АС) у практику діяльності НВО КНТЕУ, відносяться такі:

- витрати на безпосереднє придбання програми у компанії-розробника;
- витрати на модернізацію існуючої у НВО КНТЕУ комп'ютерної техніки з метою доведення її до такого технічного рівня, який необхідний для встановлення програми АС ;
- витрати на навчання персоналу роботи з новим програмним продуктом.

В табл. 3.6 представлена сума витрат НВО КНТЕУ на впровадження програмного продукту АС у практику діяльності підприємства.

З рис. 3.6 ми можемо побачити, що 71,4% витрат на впровадження програми АС – це витрати на її придбання у розробника; 23,8% витрат – це витрати на модернізацію існуючої комп'ютерної техніки, на якій працює

маркетолог і 4,8 % витрат – це витрати на навчання персоналу НВО КНТЕУ роботі з програмою АС.

Таблиця 3.6

### Витрати НВО КНТЕУ на впровадження програми АС

Статті витрат	Сума, тис грн
Витрати на придбання програмного продукту	15,0
Витрати на модернізацію комп'ютерної техніки	5,0
Витрати на навчання персоналу	1,0
<b>Разом витрат</b>	<b>21,0</b>

На рис. 3.7 представлена структура витрат на впровадження програми АС в практику управління НВО КНТЕУ.

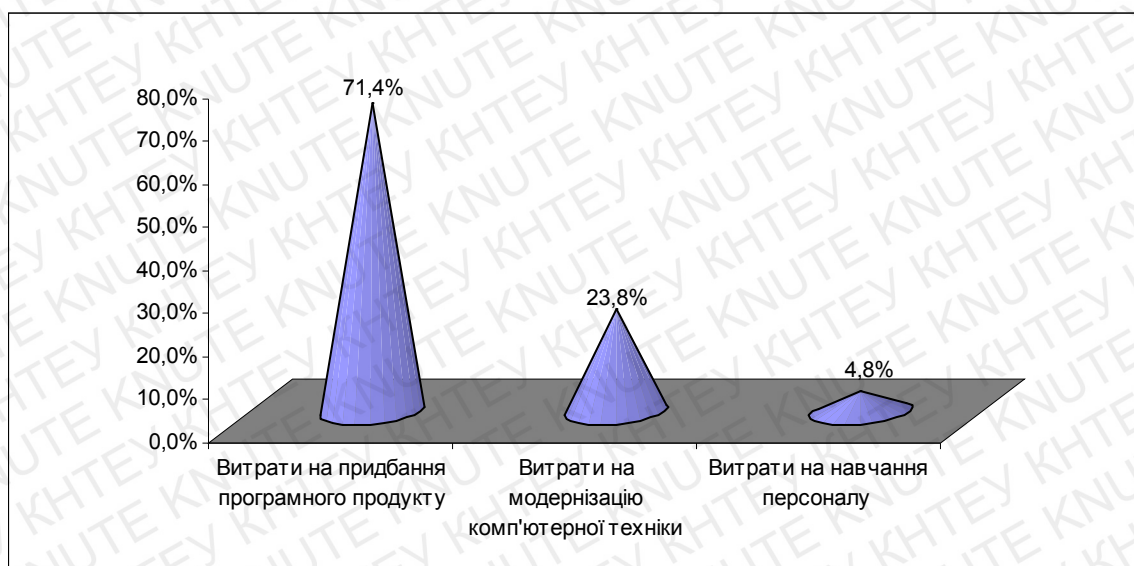


Рис. 3.7. Структура витрат НВО КНТЕУ на впровадження програми АС

В табл. 3.7 представимо розрахунки терміну окупності від впровадження програми АС в практику управління НВО КНТЕУ.

Таблиця 3.7

### Розрахунок терміну окупності АС

№	Показники	Значення
1	Стартові витрати на впровадження програми, тис грн..	21,0
2	Місячний дохід НВО КНТЕУ за рахунок використання програми, грн.	1230
3	Річна сума економії НВО КНТЕУ, тис грн.	14,76
4	Термін окупності програми, років.	1,42



Таким чином розрахунки свідчать, що впровадження АС в практику діяльності НВО КНТЕУ окупиться через 1,42 років.

В табл. 3.8 представлено сукупний очікуваний вплив запропонованих заходів на фінансові результати діяльності НВО КНТЕУ.

Таблиця 3.8

**Прогноз впливу запропонованих заходів на фінансові результати роботи  
НВО КНТЕУ, (тис. грн.)**

Показники	2017 рік	Заходи			2020 р.
		Впровадження супів-пюре	Використання кейтерингу	Створення АС	
Чистий дохід від реалізації	3917	345,9	546,0	14,76	4823,66
Собівартість реалізованих послуг	3226				3226,00
Валовий прибуток	691				1597,66
Збутові витрати	41				41,00
Адміністративні витрати	831				831,00
Інші операційні витрати	19				19,00
Фінансовий результат операційної діяльності	-83				706,66
Податок на прибуток	-				127,20
Чистий прибуток	-83				579,46

Як свідчать дані, представлені у табл. 3.8, в результаті впровадження в практику діяльності НВО КНТЕУ запропонованої продуктової стратегії, при чистий прибуток зросте із рівня -83,0 тис грн. у 2017 році до 579,46 тис грн. в 2020 році, що є свідченням ефективності запропонованої стратегічної програми розвитку даного підприємства.

### Висновки до розділу 3

1. Обґрунтовано продуктову стратегію НВО КНТЕУ, яка свідчить, що будь-який продуктовий портфель підприємства, в тому числі і НВО КНТЕУ, не може бути сформований раз і назавжди. Зміни в попиті зумовлюють необхідність змін у продукції, що її виготовляє підприємство, а це, у свою чергу, потребує змін у виробничому процесі.
2. Визначення продуктового портфеля НВО КНТЕУ повинне відображати наступні моменти: системність утворення товарного асортименту визначається наявністю показників, які описують його структуру (широта, глибина); оскільки управління найбільш повне може здійснюватися тільки стосовно товарів, послуги та страви які знаходяться у власності (вироблені або придбані для подальшого комерційного використання), то товарний асортимент необхідно визначати як сукупність товарів окремої фірми; асортимент повинен формуватися з урахуванням вимог споживача, закладу ресторанного господарства і суспільства.
3. Запропоновано програму удосконалення управління продуктивним портфелем НВО КНТЕУ, яка включає: впровадження асортиментної групи, як супи-пюре або крем-супи; надання НВО КНТЕУ послуг кейтерингу; створення автоматизованої системи замовлення комплексних наборів страв на основі створення програмного забезпечення для смартфонів.
4. Здійснено оцінку соціально-економічну ефективність управління продуктивним портфелем підприємства, яка показала, що в результаті впровадження в практику діяльності НВО КНТЕУ запропонованої продуктової стратегії, при чистий прибуток зростає із рівня -83,0 тис грн. у 2017 році до 6417,12 тис грн. в 2020 році, що є свідченням ефективності запропонованої стратегічної програми розвитку даного підприємства.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу дійти наступних висновків.

1. Доведено, що асортимент продукції, який пропонують підприємства ресторанного господарства, 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.
2. Визначено, що для закладів ресторанного господарства показники раціональності асортименту мають важливе соціально-економічне значення. З їхньою допомогою визначається якість обслуговування відвідувачів і повнота задоволення їх попиту.
3. Обґрунтовано, що систематизація методів формування, оптимізації і аналізу продуктової політики на підприємствах організації харчування особливо важливі в сучасних умови господарювання. Для формування оптимальної продуктової політики в ресторанах 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.
4. 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.
5. Встановлено, що основною стратегією продуктової політики є введення в меню новинок та фірмових страв і напоїв власного приготування у поєднанні з класичними стравами та напоями і елементами національної кухні. Лише такий



заклад зможе задовольнити потреби та привабити споживачів і створити базу постійних гостей.

6. Здійснено аналіз продуктової політики НВО КНТЕУ, який показав, що Навчально-виробниче об'єднання КНТЕУ має продуктивний портфель, який включає до себе весь спектр послуг, які надає дане підприємство користувачам. Специфікою цього ресторанного підприємства є те, що його їдальні, кафе та буфети – закритого типу, вона обслуговує тільки контингент КНТЕУ, але приміщення, які має підприємство, можливо використовувати населенню і організаціям м. Києва для одержання послуг по обслуговуванню і проведенню святкових і урочистих подій. Послуги, які входять до продуктового портфелю НВО КНТЕУ можна поділити на наступні групи:

- послуги харчування для студентів, викладачів та співробітників КНТЕУ (основні, пріоритетні);
- продаж харчових продуктів сторонніх виробників (основні, другорядні);
- послуги організації харчування на замовлення (додаткові основні);
- інші послуги (додаткові, другорядні).

7. Аналіз показав певну незбалансованість продуктового портфелю підприємства, що може призвести до зниження фінансово-економічних показників діяльності НВО КНТЕУ.

8. З'ясовано що ефективність економічної стратегії НВО КНТЕУ на кінець 2017 р. є незадовільною, оскільки підприємство завершило рік із чистим прибутком – 83 тис. грн., або із збитком. Водночас, протягом останніх трьох років фінансова стійкість підприємства є достатньою, частка власних коштів в структурі капіталу складає 87% і свідчить про низький ризик появи фінансових труднощів у майбутньому. Насторогу викликає те, що у 2017 році спостерігається зниження ділової активності та погіршення всіх показників рентабельності підприємства.

9. Згідно з результатами проведеного дослідження, НВО КНТЕУ не використовує всі можливі потенціали для подальшої діяльності, має досить не

розроблений продуктивний портфель, який не повністю відповідає запитам і потребам споживачів.

10. Обґрунтовано продуктивну стратегію НВО КНТЕУ, яка свідчить, що будь-який продуктивний портфель підприємства, в тому числі і НВО КНТЕУ, не може бути сформований раз і назавжди. Зміни в попиті зумовлюють необхідність змін у продукції, що її виготовляє підприємство, а це, у свою чергу, потребує змін у виробничому процесі.

11. Визначення продуктивного портфеля НВО КНТЕУ повинне відображати наступні моменти: системність утворення товарного асортименту визначається наявністю показників, які описують його структуру (широта, глибина); оскільки управління найбільш повне може здійснюватися тільки стосовно товарів, послуги та страви які знаходяться у власності (вироблені або придбані для подальшого комерційного використання), то товарний асортимент необхідно визначати як сукупність товарів окремої фірми; асортимент повинен формуватися з урахуванням вимог споживача, закладу ресторанного господарства і суспільства.

12. Запропоновано програму удосконалення управління продуктивним портфелем НВО КНТЕУ, яка включає: впровадження асортиментної групи, як супи-пюре або крем-супи; надання НВО КНТЕУ послуг кейтерингу; створення автоматизованої системи замовлення комплексних наборів страв на основі створення програмного забезпечення для смартфонів.

13. Здійснено оцінку соціально-економічну ефективність управління продуктивним портфелем підприємства, яка показала, що в результаті впровадження в практику діяльності НВО КНТЕУ запропонованої продуктивної стратегії, при чистий прибуток зростає із рівня -83,0 тис грн. у 2017 році до 6417,12 тис грн. в 2020 році, що є свідченням ефективності запропонованої стратегічної програми розвитку даного підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. Прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року, №254/96-ВР, із наступними змінами та доповненнями.
2. Податковий кодекс України № 2755-VI. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2755-17>
3. ABC-анализ меню ресторана. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://joinposter.com/post/abc-analytics>
4. Андрищенко І. Процес бюджетування на підприємствах ресторанного господарства / Ірина Андрищенко, Тетяна Полтавець // Стратегічний розвиток організації, міст та регіонів : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф.: (26-27 жовт. 2017 р., м. Ужгород). — Ужгород, 2017. — С. 112-114.
5. Антонова, В. А. Ресторанный бизнес: организационно-экономический механизм управления развитием в торгово-производственном комплексе / Антонова В. А. — Х. : Мезина В. В., 2017. — 385 с. : іл., табл.
6. Безродна С. М. Впровадження стратегічно орієнтованого підходу до управління якістю продукції на підприємствах ресторанного господарства України / С. М. Безродна // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. — К., 2013. — № 3 (142). — С. 114-119.
7. Ваховська М.Ю. ABC-аналіз як сучасний логістичний інструмент: особливості та сфера застосування / М.Ю. Ваховська. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34194/1/5\\_23-28.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34194/1/5_23-28.pdf)
8. Воскобоева, О. В. Моделирование асортиментной структуры товарных запасов торгового предприятия / Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. // Экономика. Менеджмент. Бизнес / Держ. ун-т телекомунікацій. — К., 2017. — № 4 (22). — С. 81-87.
9. Герасимчук З. В. Проблеми ефективного управління товарним портфелем / З.В. Герасимчук. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_em/2009\\_6/8.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2009_6/8.pdf)
10. Глеєва М. Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфелю компанії / М. Г. Глеєва, О. В. Зозульов. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008\\_16.pdf](http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf)



11. Гросул В. А. Ключові детермінанти визначення формату бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства / В. А. Гросул, Т. П. Іванова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі / Полтав. ун-т економіки і торгівлі. — Полтава, 2016. — № 5 (77). — С. 89-95.
12. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика / О. Ю. Давидова ; М-во освіти і науки України, Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. — Х.: Іванченко І. С., 2018. — 447 с. : іл., табл.
13. Діденко, Є. О. Види конкурентних переваг підприємств ресторанного господарства та особливості управління ними / Є. О. Діденко, О. А. Дідук // Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр. / Н.-д. екон. ін-т. — К., 2015. — № 12 (175). — С. 107-111.
14. Домбик О. М. Внутрішній контроль результатів діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Домбик О. М. // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. — Львів, 2014. — Вип. 17. — С. 101-104.
15. Домбик О. М. Економічна суть діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу / О. М. Домбик // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць / [редакц. кол.: В. В. Апопій, Ю. А. Дайновський, С. В. Скибінський та ін.]. - Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2013. - Вип. 15. - 64-66.
16. Дружиніна В. В. Маркетинговий аналіз якості послуг закладів ресторанного господарства міста / Дружиніна В. В., Зінченко Д. С. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки / Херсон. держ. ун-т, Ф-т економіки і менеджменту. — Херсон, 2017. — Вип. 26, ч. 1. — С. 78-81.
17. Дяченко, А. А. Кейтеринг как инновация в ресторанном бизнесе / Дяченко А. А., Власенко М. А. // Економіка і менеджмент – 2015: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : у 9 т. — Дніпропетровськ, 2015. — Т. 4. — С. 14-16.
18. Єрмак С. О. Оптимізація товарних запасів торговельних підприємств на базі інтегрованого ABC-XYZ-QRS-аналізу / С. О. Єрмак // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр. — Донецьк, 2013. — Вип. 35. — С. 81-90.
19. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми інформаційного забезпечення стратегічного управління інноваційною діяльністю підприємства /

Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2016. - № 8, Ч. 1. - С. 82-85.

20. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами / Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. - Миколаїв, 2016. - № 12. – С. 250-253.

21. Завальнюк В.В. Розробка методики проектування маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління інноваціями / Причорноморські економічні студії: наук. журн. - Одеса. - 2016. - № 7. - С. 112-116.

22. Захарова, С. Г. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на розвиток готельно-ресторанного господарства України / Захарова С. Г. // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії : зб. наук. пр. / Донбас. держ. машинобуд. акад. — Краматорськ, 2015. — № 2 (35). – С. 49-53.

23. Інноваційні технології в готельно-ресторанному господарстві : зб. наук. ст. магістрів спец. "Готельна і ресторанна справа" ПУЕТ за результатами наук. дослідж. 2014–2015 навч. року / ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ) ; [редкол.: О. О. Нестуля (голов. ред.) та ін.]. — Полтава : ПУЕТ, 2015. — 116, [1] с.

24. Каленік К. В. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ресторанної послуги / Каленік К. В. // Вісник Одеського національного університету : наук. журн. / Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. — Одеса, 2017. — Т. 22, вип. 8 (61). – С. 61-66.

25. Капліна Т. В. Проблеми управління якістю послуг у готельно-ресторанній сфері / Т. В. Капліна, В. М. Столярчук // Сучасне матеріалознавство та товарознавство: теорія, практика, освіта : (м. Полтава, 26-27 лют. 2014р.). — Полтава, 2014. — С. 260-262.

26. Кирніс Н. І. Аналіз сучасного стану ринку кейтерингових послуг в Україні / Кирніс Н. І. // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва : зб. наук. пр. / Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. — Х., 2017. — № 1 (16). – С. 75-79.

27. Кирніс Н. І. Моніторинг попиту на кейтерингові послуги в контексті забезпечення конкурентоспроможності підприємств / Н. І. Кирніс // Науковий

вісник Полтавського університету економіки і торгівлі / Полтав. ун-т економіки і торгівлі. — Полтава, 2016. — № 5 (77). — С. 107-114.

28. Кирніс Н. Концептуальні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства з надання кейтерингових послуг / Наталія Кирніс // Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського : зб. наук. пр. / Миколаїв. нац. ун-т ім. В. О. Сухомлинського. — Миколаїв, 2017. — № 1 (8). — С. 122-128.

29. Коваленко Л. Г. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства України / Л.Г. Коваленко. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/5\\_ukr/28.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/5_ukr/28.pdf)

30. Колечкіна Л. М. Економіко-математична модель оптимізації ресторанного господарства / Л. М. Колечкіна, Н. В. Рогова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі : збірник / Полтав. ун-т економіки і торгівлі. — Полтава, 2015. — № 1 (69), ч. 2. — С. 64-68.

31. Кравченко, О. М. Система макроекономічних показників ефективності ресторанного господарства / Кравченко О. М. // Вісник Одеського національного університету / Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. — Одеса, 2015. — Т. 20, вип. 2/1. — С. 31-36.

32. Левицька І.В., Завальнюк В.В. Особливості впровадження інноваційних технологій в систему управління підприємствами ресторанного господарства //Левицька І.В., Завальнюк В.В. / Наукові праці Національного університету харчових технологій. — К.: НУХТ, 2013. - Вип. 50. - С. 199-205.

33. Мазаракі А. А. Проектування закладів ресторанного господарства: навч. посіб. / [А. А. Мазаракі та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі; М-во освіти і науки України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К.: КНТЕУ, 2008. — 306 с.

34. Малюк Л. П. Організація ресторанного господарства : підручник / Л. П. Малюк, Н. В. Полстяна, О. Ю. Давидова ; М-во освіти і науки України, Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. — Х.: ЛІДЕР, 2016. — 487 с. : іл., табл.

35. Малюк С.О. Маркетинговий підхід до трактування сутності товару й товарного асортименту підприємства / С. О. Малюк // Вісник аграрної науки Причорномор'я. — Миколаїв, 2014. — Вип. 4 (81). — С. 55-60.

36. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : практикум : для студентів спец. 241 "Готельно-ресторанна справа" ден. та заоч. форм навчання /



Д. І. Басюк, Н. І. Дрокіна, Є. О. Музичка, У. В. Бігун ; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т харч. технологій. — Кам'янець-Подільський : Зволейко Д. Г., 2017. — 207 с. : табл.

37. Митник С. І. Концептуальні підходи до створення закладу ресторанного господарства і організації його діяльності / Митник С. І. // Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. пр. — Львів, 2014. — Вип. 17. — С. 48-50.

38. Моголова А. Ю. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі / Моголова А. Ю., Будашко В. О. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки / Херсон. держ. ун-т, Ф-т економіки і менеджменту. — Херсон, 2016. — Вип. 17, ч. 2. — С. 72-75.

39. Опря Б. О. Історія розвитку світового готельно-ресторанного бізнесу : навч.-метод. посіб. для студентів 1 курсу екон. ф-ту напряму підгот. "Готельно-ресторанна справа" / Б. О. Опря ; Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. І. Огієнка. — Кам'янець-Подільський : Рута, 2018. — 133 с. : табл.

40. Організація і технологія надання послуг : метод. вказівки і завдання для практич. занять та самоств. роботи, тести для самоконтролю знань із курсу для студентів ОКР "бакалавр" спеціалізації "Готельно-ресторанна справа" спец. 241 "Готельно-ресторанна справа" / Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т ; [уклад.: Міщук І. П., Олексин І. І., Олексин С. М.]. — Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2017. — 119, [1] с. : табл.

41. Основи готельно-ресторанної справи : навч. посіб. / [Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневіська ; за заг. ред. А. Ю. Парфіненка] ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. — Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. — 287 с. : іл., табл.

42. П'ятницька Г.Т. Вплив інноваційних змін на діяльність підприємств ресторанного господарства / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька // Економіка розвитку. — 2013. — № 1(65). — С. 122–126.

43. П'ятницька Г. Т. Структурні трансформації у розвитку ресторанного господарства України: аспекти спеціалізації / П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки / Херсон. держ. ун-т, Ф-т економіки і менеджменту. — Херсон, 2017. — Вип. 26, ч. 1. — С. 163-167.

44. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні / Ю. Петрук // Схід. – 2014. – № 4. – С. 41.
45. Смирнов І. Логістика та управління ланцюжками поставок як чинник ефективного розвитку ресторанного бізнесу в сучасних умовах / Ігор Смирнов // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки / Черкас. держ. технол. ун-т. — Черкаси, 2014. — Вип. 36, ч. 1, т. 2. — С. 5-11.
46. Соколюк Г. О. Формування стратегії конкуренції підприємств готельно-ресторанного бізнесу / Галина Олександрівна Соколюк, Наталія Валеріївна Прилепа // Університетські наукові записки : часопис Хмельниц. ун-ту упр. та права / Хмельниц. ун-т упр. та права. — Хмельницький, 2016. — № 4 (60). — С. 186-194.
47. Солтан І. В. Он-лайн система закладу ресторанного господарства / Солтан І. В. // Наука. Майбутнє: досягнення та перспективи : 16 трав. 2014 р. — Запоріжжя, 2014. — С. 197-198.
48. Сорокіна Т. Б. До питання про видові різноманіття у сфері ресторанного господарства / Сорокіна Т. Б. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право / Ужгород. нац. ун-т. — Ужгород, 2014. — Вип. 29, т. 1. — С. 197-201.
49. Сусол Н. Я. Інновації в організації виробництва закладів ресторанного господарства: питання їх сутності / Сусол Наталія Ярославівна // Вісник Львівського інституту економіки і туризму. Серія: Економічні науки / Львів. ін-т економіки і туризму. — Львів, 2016. — № 11 С. 154-158.
50. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід / [Варипасв О. М. та ін.] ; за заг. ред. А. Ю. Парфіненка ; М-во освіти і науки України, Харків. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна. — Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2017. — 411 с. : іл., табл.
51. Технологічне проектування підприємств ресторанного господарства : навч. посіб. / Павленкова П. П., Тележенко Л. М., Біленька І. Р., Дзюба Н. А. ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. акад. харч. технологій. — Херсон : Олді-плюс, 2016. — 311 с. : іл., табл.
52. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2016 р.) / М-во освіти і науки

- України, Київ. нац. торг.-екон. ун-т ; [редкол.: А. А. Мазаракі (відп. ред.) та ін.]. — Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. — 362 с. : іл., табл.
53. Явнікова М. О. Вдосконалення маркетингової діяльності підприємств ресторанного бізнесу / М. О. Явнікова, О. І. Хоменко. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/td\\_2014\\_3\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_17)
54. Яхтер А. Шляхи оптимізації витрат підприємств ресторанного господарства в сучасних ринкових умовах / Антоніна Яхтер // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки / Черкас. держ. технол. ун-т. — Черкаси, 2014. — Вип. 36, ч. 1, т. 2. — С. 158-163.
55. Cattell, R. B. (2014). Factor Analysis. New York: Harper Brothers.
56. Cooper R. G. New Product Development: Results of an Industry Practices Study. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.stage-gate.net/downloads/working\\_papers/wp\\_13.pdf](http://www.stage-gate.net/downloads/working_papers/wp_13.pdf)
57. Integrated Portfolio management. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://scientrix.com/scientrix-services-portfolio-management/>
58. Product Portfolio. – [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://en.mimi.hu/marketingweb/product\\_portfolio.html](http://en.mimi.hu/marketingweb/product_portfolio.html)



# ДОДАТКИ

