

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Маркетингова стратегія навчально-виробничого об'єднання Київського національного торговельно-економічного університету, м. Київ»

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

Островська
Інна Костянтинівна

підпис

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Салімон
Ольга Миколаївна

підпис керівника

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

Мельниченко
Світлана
Володимирівна

підпис гаранта

Київ – 2020

**Київський національний торговельно-економічний
університет**

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

Затверджую

Зав. кафедри готельно-ресторанного
бізнесу
проф. Бойко М. Г.
“ ” _____ 2020 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Островської Інни Костянтинівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: *Маркетингова стратегія навчально-виробничого об'єднання Київського національного торговельно-економічного університету, м. Київ*

Затверджена наказом ректора від “28” грудня 2019 р. № 4509

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 20 листопада 2020 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії розвитку та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії розвитку суб'єкта готельного бізнесу

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття та сутність маркетингової стратегії підприємства

1.2. Види маркетингових стратегій та їх класифікація

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НВО КНТЕУ

2.1. Сутність та специфічні особливості діяльності НВО КНТЕУ

2.2. Основні вектори стратегічного розвитку НВО КНТЕУ

2.3. Аналіз маркетингового середовища та конкурентоспроможності НВО
КНТЕУ

РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ
МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НВО КНТЕУ

3.1. Обґрунтування маркетингової стратегії НВО КНТЕУ

3.2 Напрями удосконалення маркетингової стратегії НВО НВО КНТЕУ

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.	01.09.2019 р.- 31.10. 2019 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.	01.11.2019 р.- 31.12.2019 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.	02.01.2020 р.- 11.05.2020 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.	14.05.2020 р.- 18.05.2020 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2020 р.	до 18.05.2020 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.	18.05.2019 р.- 07. 09. 2020 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2020р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.	11.09.2020 р. - 28.10.2020 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.	29.10.2020 р.- 31.10.2020 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	20.11.2020 р	20.11.2020 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2020 р. 18.11.2020 р	16.11.2020 р. 18.11.2020 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.	18.11.2020 р.- 01.12.2020 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

6. Дата видачі завдання «28» грудня 2019 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Салімон О. М

(прізвище, ініціали, підпис)

8. Гарант освітньої програми

Мельниченко С. В.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Завдання прийняв до виконання студент

Островська І. К

(підпис студента)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Островська Інна Костянтинівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідного календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розроблена маркетингова стратегія навчально-виробничого об'єднання Київського національного торговельно-економічного університету, м. Київ та запропоновано заходи по удосконаленню системи комплексної програми вдосконалення системи стратегічного управління рестораном.

Випускна кваліфікаційна робота передана до зберігання в електронному архіві інституційному репозитарію Київського національного торговельно-економічного університету.

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

11. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Салімон О.М.
(підпис, дата)

12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Островська І. К
(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

С.В. Мельниченко
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко
(підпис, прізвище, ініціали)

«___» _____ 2020 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ.....	10
ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Поняття та сутність маркетингової стратегії підприємства.....	14
1.2. Види маркетингових стратегій та їх класифікація	14
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НВО КНТЕУ	19
2.1. Сутність та специфічні особливості діяльності НВО КНТЕУ	19
2.2. Основні вектори стратегічного розвитку НВО КНТЕУ	27
2.3. Аналіз маркетингового середовища та конкурентоспроможності НВО КНТЕУ	32
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НВО КНТЕУ	39
3.1. Обґрунтування маркетингової стратегії НВО КНТЕУ.....	45
3.2 Напрями удосконалення маркетингової стратегії НВО НВО КНТЕУ	55
ВИСНОВКИ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. У даний час можна з повною впевненістю констатувати встановлення ринкових відносин у сфері освітніх послуг. У таких умовах необхідність пошуку шляхів підвищення конкурентоспроможності навчальних закладів не викликає сумніву, у тому числі у ЗНЗ.

Загострення конкурентної боротьби змушує ВНЗ шукати нові способи підвищення привабливості власних пропозицій на ринку освітніх послуг і продуктів, звертаючись до ринкових технологій, які ґрунтуються на концепції маркетингу. Застосування маркетингових підходів в управлінні вищим навчальним закладом дає можливість якнайкраще задіяти потенціал ВНЗ для досягнення цілей, які він ставить перед собою. Маркетинг в умовах ринку не лише надає необхідні інструменти, а й формує своєрідну філософію організації, яка допомагає вищому навчальному закладу залучати достатню кількість ресурсів, перетворювати ці ресурси на відповідні програми, сервіс, ідеї та ефективно розподіляти їх у різні сегменти ринку з метою досягнення максимального ефекту.

Застосування маркетингових стратегій було і залишається важливою науково-методичною проблемою, вагомий внесок у вирішенні якої належить таким науковцям, як Ф. Котлер, А. Старостіна, С. Гаркавенко, Н. Куденко, В. Пилипчук, А. Романов, В. Фадєєв, Т. Оболенська, А. Томсон та ін.

Деякі питання проблематики організації ефективної роботи підприємств ресторанного господарства висвітлено у працях: Дж. Уокера, Дж. Пейн-Пелеціо, М. Зейс, Д. Вілліфорда, В. Пивоварова, Е. Батраєвої, О. Кочерги, В. Карсекіна, Н. П'ятницької, Б. Шелегеди, О. Оліфірова, Л. Яцуна, А. Аветисової, О. Азарян, В. Антонової та ін.

Однак, теоретико-методологічні та практичні проблеми впровадження та використання маркетингових стратегій у підприємствах ресторанного господарства, у тому числі у навчально-виробничих об'єднаннях різних типів,

залишаються недостатньо висвітленими як у світовій, так і у вітчизняній науковій літературі.

Метою дослідження є вивчення та аналіз сучасного стану розвитку маркетингових стратегій та розробка шляхів удосконалення маркетингової стратегії у навчально-виробничому об'єднанні НВО КНТЕУ.

Реалізація поставленої мети зумовила потребу у розв'язанні таких **завдань дослідження:**

- дослідити сутність маркетингової стратегії підприємства;
- розглянути види маркетингових стратегій та їх класифікація;
- вивчити особливості маркетингової діяльності у системі управління освітою;
- дослідити сутність та специфічні особливості діяльності НВО КНТЕУ;
- проаналізувати використання маркетингового підходу в управлінні діяльністю НВО КНТЕУ;
- оцінити стан маркетингового середовища та конкурентоспроможності НВО КНТЕУ;
- розглянути сучасні тенденції маркетингу в діяльності ВНЗ
- запропонувати напрями удосконалення маркетингової стратегії НВО КНТЕУ.

Об'єктом дослідження є процес використання маркетингового підходу в управлінні діяльністю НВО КНТЕУ.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти розроблення та використання маркетингових стратегій.

В процесі написання роботи було використано сукупність загальноприйнятих **методів і прийомів наукового пізнання.**

Теоретичною і методологічною основою досліджень стали наукові праці вітчизняних вчених з проблем теорії і практики застосування маркетингової стратегії, законодавчі та нормативні акти.

У процесі дослідження використані такі методи економічних досліджень: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення і формування висновків), статистико-економічний (аналіз використання маркетингового підходу в управлінні діяльністю НВО КНТЕУ), графічний (для наочного зображення інформації), розрахунково-конструктивний та експериментальний (розробка шляхів удосконалення маркетингової стратегії НВО КНТЕУ) та інші.

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативні акти Верховної Ради та Уряду України, Міністерства освіти і науки України, документи Київський національний торговельно-економічний університет м. Київ, наукові літературні джерела.

Практичне значення одержаних результатів виявляється в можливостях безпосереднього застосування окремих висунутих нами маркетингових рішень навчальними закладами з урахуванням специфіки їхньої діяльності.

Апробація. За результатами досліджень опубліковано статтю у збірнику «HORECA – нові формати» на тему «Оцінювання ефективності маркетингу», в якій розглянуто сутність маркетингових стратегій та основні підходи до визначення етапів її проведення. Уточнено об'єкти та послідовність здійснення стратегії з визначенням основних завдань та інструментів на кожному етапі.

Обсяг і структура дипломної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Загальний обсяг роботи - 67 сторінок комп'ютерного тексту, в тому числі 18 таблиць, 12 рисунків, 60 джерел використаної літератури. Дипломна робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Поняття та сутність маркетингової стратегії підприємства

Кожне підприємство по своєму унікальне. Тому процес розробки стратегії залежить від позиції, яку воно займає на цільовому ринку, динаміки власного розвитку, реального кадрового та виробничого потенціалу, особливостей поведінки конкурентів, специфіки продукції, що виробляється чи послуг, що надаються, рівня якого досягла національна економіка, культурного та соціального середовища тощо.

Уніфікованої стратегії для всіх фірм та на всі часи не існує. Стратегія розвитку підприємства являє собою комплекс його довгострокових дій, реалізація яких спрямована на досягнення поставлених стратегічних цілей. У сьогоdnішньому світі часто бувають коливання, раптові зміни, події, яких неможливо передбачити. У нестабільному середовищі існує велика кількість можливих варіантів майбутнього. Тому і варіантів стратегії розвитку може бути декілька [18, с. 24]. Формування й утримання конкурентних переваг охоплює увесь механізм діяльності підприємства, пов'язаний із створенням, виробництвом та реалізацією продукції. Великого значення набувають організаційні та соціальні фактори діяльності підприємства, а також зростаюча роль нематеріальних ресурсів, включаючи нематеріальні активи й компетенції (навички) у досягненні стратегічного успіху підприємства та забезпеченні конкурентних переваг.

Нині маркетингові стратегії стають необхідною складовою стратегії управління навчальними закладами, тому виправданим є інтерес науковців і практиків щодо їх суті, змісту та цілей. Спочатку визначимось із поняттям «стратегія». Стратегія (пішло від грецького strategos, «мистецтво генерала») -

детальний усесторонній комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.

Отже, стратегія є набором правил, якими керується організація при прийнятті управлінських рішень, щоб забезпечити здійснення місії і досягнення цілей організації.

Засобом досягнення цілей організації (щодо обороту, прибутку, доходу та інвестицій) є задоволення потреб споживачів. Маркетингу як функції менеджменту належить у цьому процесі особлива роль, задавати координати іншим стратегічним напрямкам діяльності закладу: управління фінансами, виробництвом, матеріально-технічним забезпеченням, персоналом. Це пояснює значущість планування маркетингу як складника стратегічного планування.

Існує доволі багато визначень маркетингової стратегії (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «маркетингова стратегія»

Визначення	Автор
«... маркетингова стратегія – основа дій організації в конкретних ринкових умовах, що визначає способи застосування маркетингу для розширення цільових ринків та досягнення ефективних результатів»	М. Корецький [20]
Маркетингова стратегія – маркетингові заходи організації зі сталого просування своїх товарів на ринок, включаючи визначення цілей, аналіз, планування маркетингових заходів, моніторинг.	Ф. Котлер [24]
Стратегія маркетингу – раціональна, логічна побудова, керуючись якою організаційна одиниця розраховує вирішити свої маркетингові завдання.	А. Грудзинський [12]
Стратегія маркетингу – формування та реалізація цілей та завдань організації на певний період часу.	А.Томсон [46]

Джерело: сформовано на основі [12, 20,24,46]

Як видно з таблиці 1.2 основне призначення маркетингової стратегії полягає в тому, щоб взаємно узгодити маркетингові цілі організації з її можливостями, вимогами споживачів, використати слабкі позиції конкурентів та свої конкурентні переваги.

Маркетингова стратегія — це раціональна, логічна структура, через використання якої підприємство розраховує вирішити свої маркетингові завдання. Вона складається з визначених стратегій щодо цільових ринків, комплексу маркетингу та витрат на останній.

Маркетингова стратегія є складовою частиною бізнес-планування, яке охоплює стратегічні бізнес-одиниці та стратегію усієї фірми. Це дозволяє на вищому рівні ухвалити найбільш якісне рішення та провести необхідну корекцію на нижчих рівнях управління в разі зміни ринкової ситуації.

Маркетингова стратегія займає своє особливе місце в ієрархії стратегій підприємства (рис. 1.1).

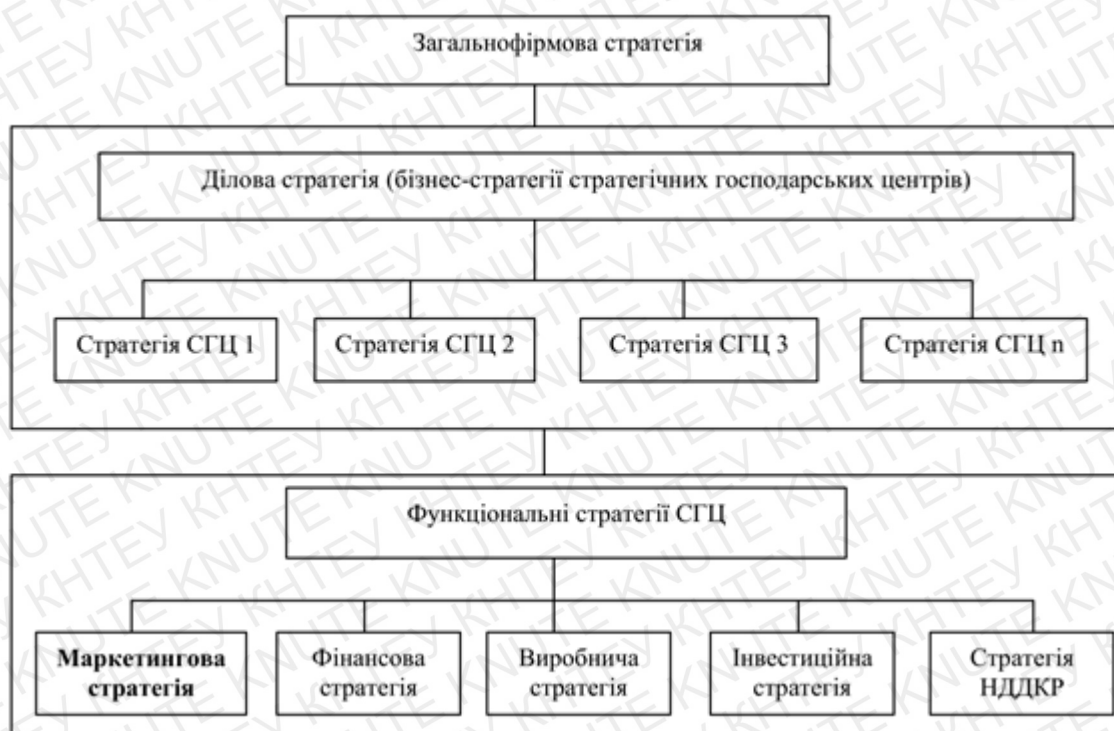


Рис. 1.1. Місце маркетингової стратегії в ієрархії стратегій підприємства

Джерело: сформовано на основі [33]

Маркетингова стратегія полягає у визначення відповідних продуктів, послуг і ринків, на яких вони будуть запропоновані. Визначає найефективніший склад комплексу маркетингу (дослідження ринку, дослідження товарної і цінової політики, каналів розподілу, стимулювання збуту, підтримка продукту).

Маркетингова стратегія передбачає обґрунтування вибору і формування:

- 1) цільового ринку;
- 2) номенклатури та асортименту;
- 3) цінової політики;
- 4) системи збуту;
- 5) організації реклами.

Розробка маркетингової стратегії підприємства — це процес створення і практичної реалізації генеральної програми дій підприємства. Її мета — ефективне розміщення ресурсів для досягнення цільового ринку. Предметом маркетингової стратегії є вирішення питань щодо того, які продукти (стратегічні простори) мають бути освоєні підприємством, і яким чином це завдання можна виконати. При цьому основними завданнями у розробці маркетингової стратегії є такі:

- 1) визначення цілей та напрямів діяльності підприємства;
- 2) координація різних напрямів діяльності;
- 3) оцінка слабких і сильних сторін підприємства, ринкових можливостей та загроз;
- 4) визначення альтернативних варіантів реалізації напрямів діяльності підприємства;
- 5) створення умов для ефективного розподілу продукції підприємства;
- 6) оцінка маркетингової діяльності підприємства [14].

Жодне підприємство не може обійтися без планомірного і обґрунтованого процесу формування маркетингової стратегії. Цей процес є не спонтанним явищем, кожна стадія потребує уваги, часу та клопіткого аналізу.

Процес формування маркетингової стратегії, зазвичай, поділений на два етапи:

- 1) процес планування спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;
- 2) процес управління як набір рішень і дій з реалізації стратегії,

спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища [45].

Формування маркетингової стратегії слід розглядати як сукупність п'яти взаємозалежних процесів: стратегічний аналіз ринкової ситуації; визначення цілей маркетингу; вибір оптимальної маркетингової стратегії; розробка маркетингового плану, спрямованого на ефективну реалізацію стратегії; оцінка й контроль результатів. Всі процеси послідовно впливають один на одного. Але існує й зворотній вплив, тобто можливість внесення змін у цільові орієнтири маркетингу, або у механізм реалізації стратегії, можливість доробки результатів, або перегляд і розробка нової маркетингової стратегії. Тому при формуванні стратегії важливе місце має моніторинг ходу її реалізації, метою якого є дослідження ефективності вибору, впровадження і реалізація маркетингової стратегії.

1.2. Види маркетингових стратегій та їх класифікація

Стратегій маркетингу може бути багато, але головне – вибрати найбільш вдалу з них для кожного ринку і кожного товару, тобто стратегію, яка відповідала б вимогам досягнення маркетингових цілей.

Стратегія маркетингу показує, з яким продуктом, на які ринки, з яким обсягом продукції необхідно виходити для досягнення поставленої мети.

Для вибору прийнятної маркетингової стратегії потрібно узгодити цілі маркетингу із загальними цілями підприємства з метою запобігання протиріччям маркетингової стратегії та загальної стратегії розвитку підприємства. На вибір маркетингової стратегії впливає також позиція підприємства на ринку, забезпеченість його ресурсами, рівень витрат на виробництво й маркетинг.

Виділяють кілька різновидів стратегій: залежно від терміну реалізації, конкурентних переваг, конкурентного становища та її конкурентів,

конкурентоспроможності та привабливості ринку, виду диференціації, ступеня сегментування ринку, за елементами маркетингового комплексу, станом ринкового попиту та ін [11, с. 183].

Обрана маркетингова стратегія є основою для розробки маркетингового плану, тобто конкретних дій з реалізації маркетингової стратегії.

Є декілька підходів до класифікації маркетингових стратегій. За одним із підходів, найвідомішими маркетинговими стратегіями є такі:

1) «ціна — кількість» — підприємство орієнтується на помірні ціни та значні обсяги збуту продукції, виробництво великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку (недиференційований маркетинг) за рахунок використання ефективно опрацьованих технологій, які дозволяють знижувати витрати та ціни;

2) «стратегія переваг» — підприємство створює або має стабільну перевагу над конкурентами завдяки можливостям зміни технологій виробництва, розвитку сервісу і логістики, що дозволяє вести нецінову конкуренцію за рахунок товарів, які відомі на ринку своїми унікальними характеристиками (диференційований маркетинг).

О. Андрєєва виділяє наступні класи маркетингових стратегій [2]:

- 1) стратегія низьких витрат виробництва (СНВ);
- 2) стратегія диференціації (СД);
- 3) стратегія диверсифікації (СДив);
- 4) стратегія ліквідації бізнесу (СЛБ).

Характерні риси маркетингової стратегії підприємства проявляються в тому, що вона є довгостроково орієнтованою; являє собою засіб реалізації маркетингових цілей підприємства; базується на результатах маркетингового стратегічного аналізу; має певну підпорядкованість в ієрархії стратегій підприємства; визначає ринкове спрямування діяльності підприємства (рис. 1.2).

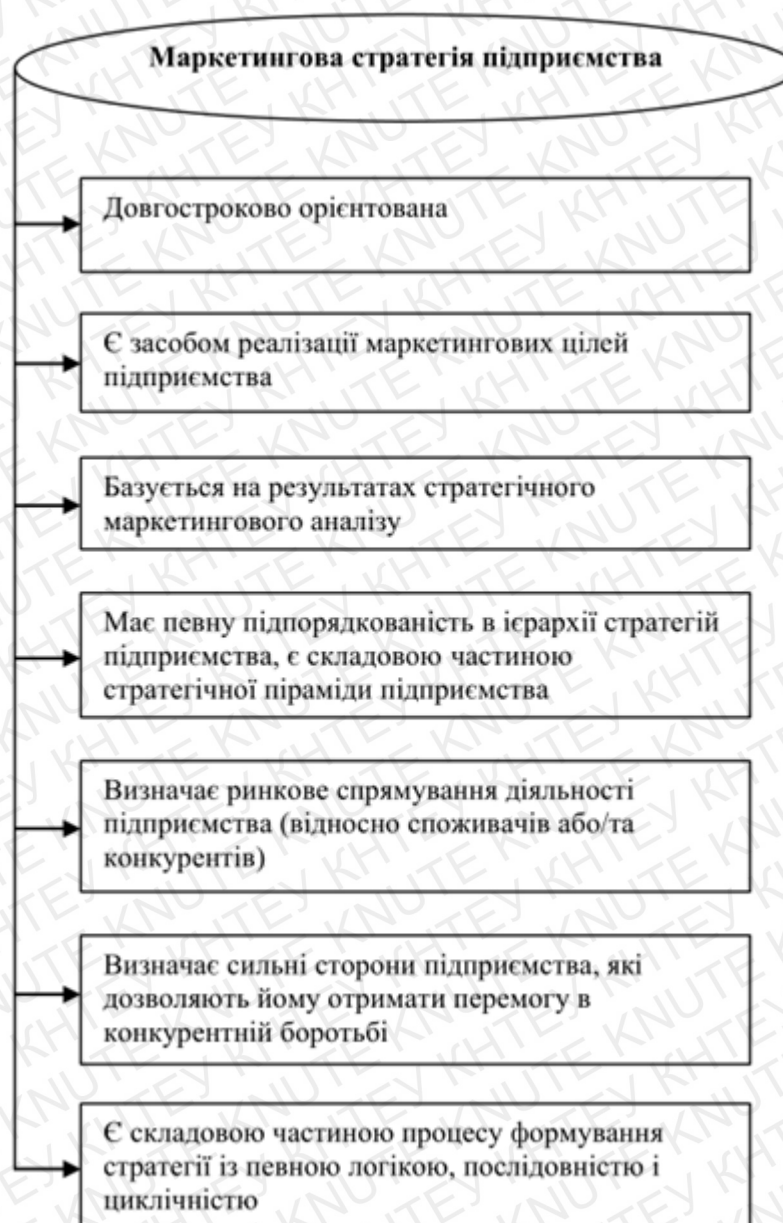


Рис. 1.2. Характерні риси маркетингової стратегії підприємства

Джерело: сформовано на основі [27]

В ході реалізації маркетингової стратегії досягаються поставлені маркетингові цілі підприємства.

Маркетингові цілі підприємства – це конкретні якісні та кількісні зобов'язання підприємства у показниках обсягу продажу або прибутку, котрі можуть бути досягнуті за певний час. Маркетингові цілі безпосередньо стосуються двох аспектів діяльності підприємств – товарів та ринків

Маркетингові цілі можуть бути такими:

- 1) прибутковість інвестицій;
- 2) прибутковість акцій;
- 3) збільшення ринкової частки;
- 4) збільшення частки нових продуктів.

В сучасних умовах розвитку ринкової економіки сфера послуг стає все більш ваговою. Особливо стрімко розвивається ресторанний бізнес. Ринок послуг харчування є динамічним, оскільки безпосередньо залежить від коливань попиту споживачів, їх платоспроможності та загальних змін в економіці країни.

Суттєвими загрозами, що стримують розвиток ринку ресторанних послуг, є низький рівень якості життя населення, обмежений платоспроможний попит через низький рівень доходів населення, незначна частка витрат на ресторани послуги у структурі споживчих витрат.

Зростання цін на продовольчі товари, енергоносії та збільшення інших витрат обумовлюють необхідність підвищення цін на продукцію та послуги закладів ресторанного господарства, що призводить до зменшення середнього чеку, споживачі стали більш економними.

Поряд із зазначеними загрозами ринок ресторанного господарства має значний потенціал. За сучасних умов перед підприємствами ресторанного господарства постає три послідовних завдання:

- 1) виживання в умовах кризи;
- 2) забезпечення конкурентних переваг та пошук шляхів їх посилення;
- 3) пошук, розвиток та освоєння нових сегментів ринку. Завданням закладів ресторанного господарства є забезпечення стабільної діяльності та недопущення втрати клієнтів [12].

До найбільш відомих маркетингових концепцій належить:

1. Концепція «5Р», «7Р», «8Р», «12Р» і так далі в бік збільшення кількості «Р» у складі концепції;

2. Концепції «4A» «4C» «4D» і так далі в бік збільшення кількості запропонованих елементів, що починаються із запропонованих альтернативних літер.

Послуга ресторанного господарства надається шляхом виробництва кулінарної продукції, реалізації її та готової продукції через організацію споживання у закладах ресторанного господарства поряд із забезпеченням дозвілля індивідуальних споживачів. Отже, послуги ресторанного господарства спрямовані на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб споживачів (перш за все – у їжі, а також у спілкуванні, дозвіллі, розвагах, проведенні вільного часу). Усім послугам властиві специфічні ознаки, які необхідно враховувати під час маркетингового планування:

- високий рівень невизначеності результату під час покупки;
- виробництво, надання та споживання послуги відбувається водночас, тобто невід’ємне;
- послугу не можливо зберігати;
- послугу не можливо відчутися, вона нематеріальна й не має зазначеної форми, розміру, кольору та запаху.

Маркетингова стратегія управління споживачами послуг ресторанного господарства:

- це розробка і впровадження набору запланованих рішень і дій, які можуть корегуватися залежно від змін у власних можливостях і зовнішньому середовищі, щодо залучення нових і утримання вже існуючих клієнтів для досягнення максимального прибутку в довгостроковій перспективі;
- засіб досягнення більш повного задоволення власних інтересів і потреб споживачів;
- сукупність погоджених між собою заходів щодо споживачів послуг ресторанного господарства, що відображають сутність діяльності закладу, забезпечують унікальну і вигідну позицію (завоювання її чи підкріплення), довгострокові конкурентні переваги, високу конкурентоспроможність.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НВО КНТЕУ

2.1. Сутність та специфічні особливості діяльності НВО КНТЕУ

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 включає:

- 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»	60	9.00-18.00	Центральний корпус, 1 поверх	Студенти, викладачі, співробітники
Їдальня	140	11.00-5.00	Корпус Е	Студенти, викладачі, співробітники
Буфет 1	20	9.00-18.00	Корпус А	Викладачі, співробітники, студенти
Буфет 2	20	9.00-18.00	Корпус А	Студенти, викладачі, співробітники
Кафе «Еспресо»	12	11.00-18.00	Корпус А	Студенти, викладачі, співробітники
Буфет 5	23	9.00-18.00	Корпус Б	Студенти, викладачі, співробітники
Кафе корпусу Л	60	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 І даного дослідження, можна зазначити, що продуктовий 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 продуктовий 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 формування маркетингової стратегії 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 характеристики товарних позицій кафе і їдальні НВО КНТЕУ станом на жовтень 2020 року.

Таблиця 2.2

**Характеристика товарних позицій кафе та їдальні НВО КНТЕУ
у жовтні 2020 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 2020 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 пропозиції 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.

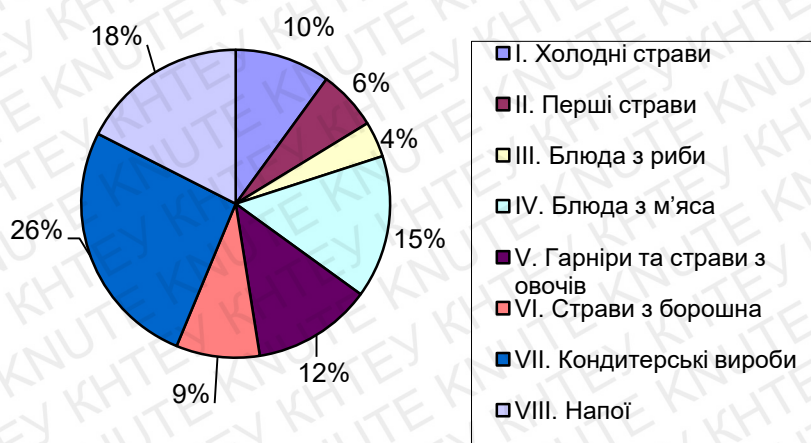


Рис. 2.1. Розподіл кількості товарних позицій по кафе і їдальні НВО КНТЕУ

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.

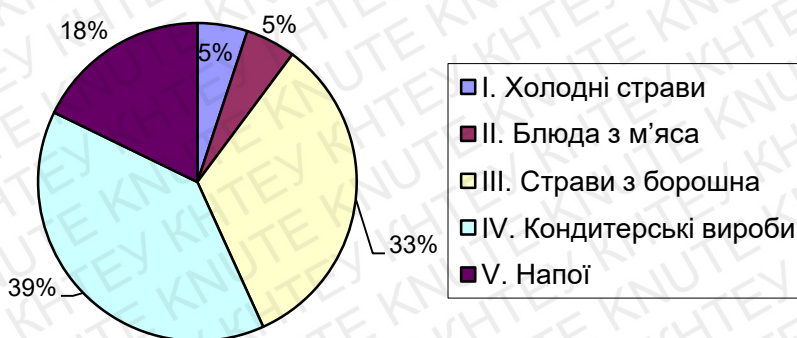


Рис. 2.2. Розподіл кількості пропозицій товарних позицій по буфетах НВО КНТЕУ

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.

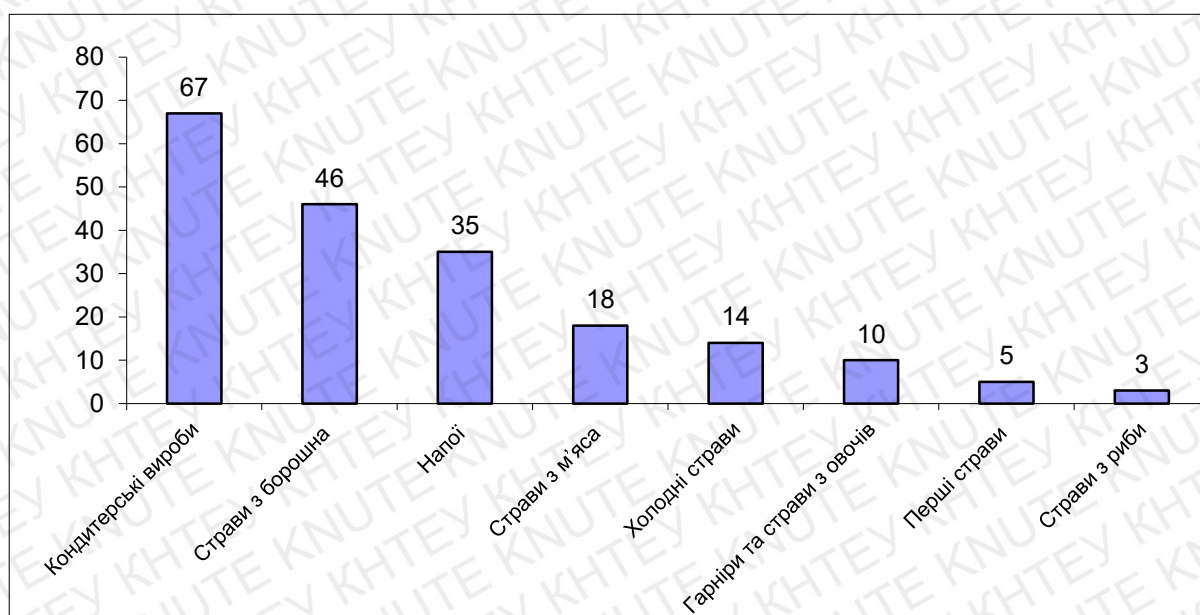


Рис. 2.3. Рейтинг асортиментних груп НВО КНТЕУ

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.

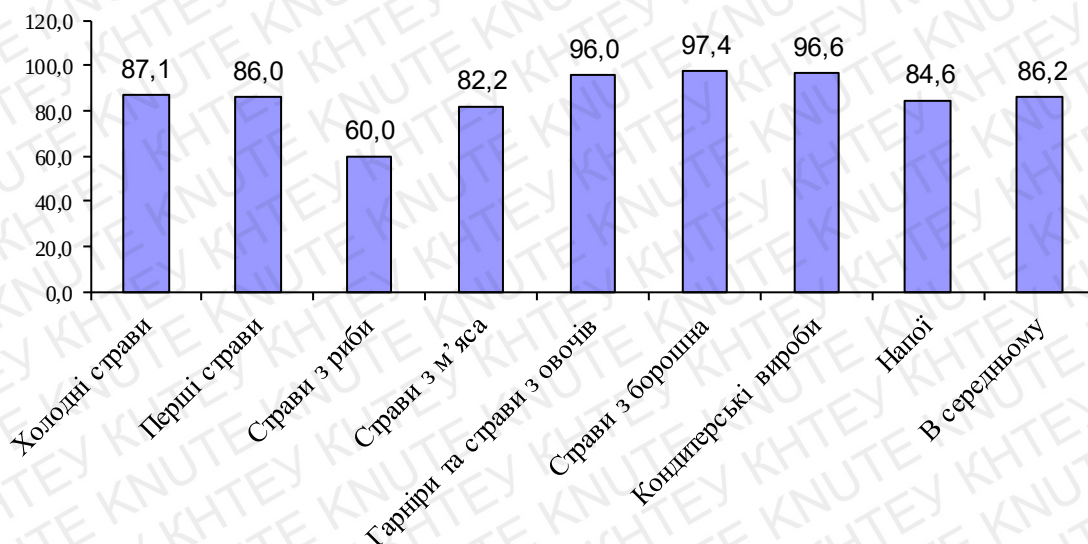


Рис. 2.4. Рівень забезпеченості продукцією НВО КНТЕУ, %

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 2017-2019 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Абсолютна зміна, тис. грн.		Темп змін, %	
	2017	2018	2019	2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Чистий дохід від реалізації продукції	2887	4698	3917	1811	-781	62,7	-16,6
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 2017-2019 рр. на підприємстві спостерігалось коливання розміру чистого доходу від реалізації: у 2018 році показник зріс на 1811 тис. грн. або 62,7% порівняно з 2017 роком, проте у 2019 році знизився на 781 тис. грн. або 16,6%. Відповідно змінювалась і собівартість реалізації, яка зросла на 1494 тис. грн. або 67,2% у 2018 році та знизилась на 490 тис. грн. або 13,2% у 2019 році. Як наслідок, валовий прибуток в 2019 році порівняно з 2018 роком зменшився на 291 тис. грн. або на 29,6% і склав значення трохи вище показника 2017 року.

У 2018 році порівняно з 2017 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 2019 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 2019 році збитків в розмірі 25 тис. грн.

У динаміці фінансових результатів слід відзначити такі зміни: незважаючи на зростання чистого доходу в 2019 році порівняно з 2017 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.

Для оцінки ефективності формування операційних витрат на підприємстві існує певна система економічних показників. Розрахуємо показники ефективності операційних витрат НВО у 2017-2019 рр. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Показники ефективності операційних витрат НВО КНТЕУ у 2017-2019 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Абсолютна зміна, (+,-)	
		2017	2018	2019	2018р. від 2017р.	2019р. від 2018р.
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

Також на підприємстві у 2019 році порівняно з 2018 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 2017-2019 рр.

Показник	2017р.	2018р	2019р.	Абсолютна зміна, +/-	
				2018/2017	2019/2017
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 2017-2019 роках можна зробити висновки щодо прибуткової роботи підприємства у 2017-2018 роках та збиткової – у 2019 році.

Чиста рентабельність продажів у 2017 році складала 5,02%, а у 2018 році – 4,11%. Тобто, з кожної гривні чистого доходу підприємство отримало у 2018 році чистого прибутку на 0,91 грн. менше. Натомість у 2019 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 2017 році склала 48,41%, а у 2018 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 2019 році.

Розрахунок показнику рентабельності активів має дещо інші тенденції, які виявляються у зростанні ефективності використання активів у 2018 році

порівняно з 2017 роком на 1,88%. У 2019 році його значення також було від'ємним.

Таблиця 2.10

Техніко-економічні показники діяльності НВО КНТЕУ за 2017-2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютна зміна, +/-		Темп зміни, %	
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
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	-	-	-	-
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.	2500,0	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 2017 році підприємство отримало 10,13% чистого прибутку, а у 2018 році – 12,06%, тобто на 1,93% більше. У 2019 році його значення також було від’ємним.

Можна підсумувати, що фінансово-господарська діяльність підприємства в 2017-2018 роках була ефективною, про що свідчать позитивні показники рентабельності, натомість у 2019 році підприємство отримало збитки, що відобразилось у негативних значеннях цієї групи показників фінансового стану.

Отже, показники економічної діяльності НВО КНТЕУ значно поліпшились у 2018 році, що відобразилось у зростання фондівіддачі та продуктивності праці, однак у 2019 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 2019 році спостерігається зниження ділової активності та погіршення всіх показників рентабельності підприємства.

2.3. Дослідження впливу попиту споживачів на формування формування маркетингової стратегії 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 обиралися 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, середа – 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).

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 продуктовий 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 2.7 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.

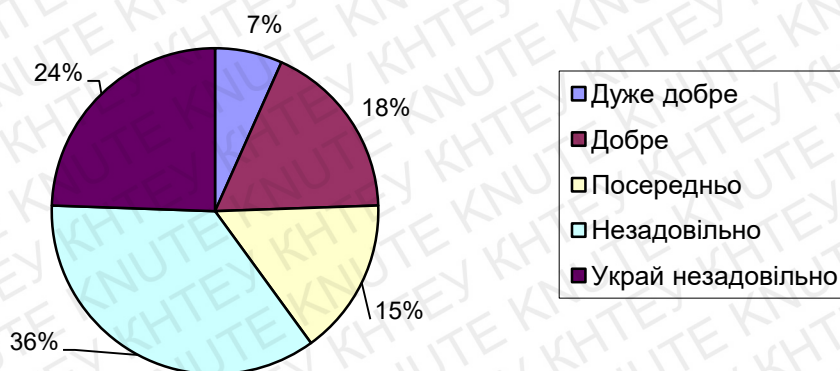


Рис. 2.7. Споживацькі оцінки якості, широти асортименту та рівня забезпеченості першими стравами НВО КНТЕУ, %

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. 2.8).

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

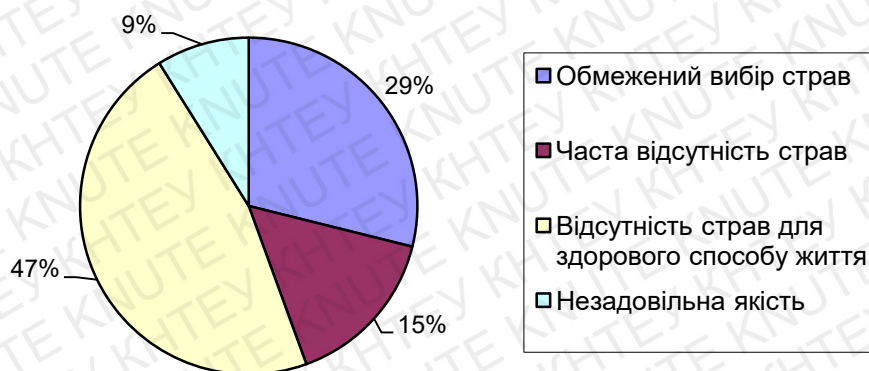


Рис. 2.8. Споживацькі оцінки основних проблем НВО КНТЕУ в управлінні пропозицією перших страв, %

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
- стабільний контингент клієнтів; - можливість проведення банкетів та фуршетів; - прагнення керівників та персоналу до розвитку; - високий рівень обслуговування.	- незбалансований асортимент страв; - недостатній рівень оплати праці персоналу; - плинність кадрів офіціантів.
Сприятливі можливості	Потенційні загрози
- розширення меню; - розширення контенту та актуалізація інформації щодо закладу ресторанного господарства на сайті (меню та ін.); - впровадження у практику діяльності нових видів послуг - кейтерингу.	- зниження платоспроможності попиту, що негативно впливає на попит на ресторанні послуги; - можливість подорожчання ресторанних послуг в Україні.

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

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НВО КНТЕУ

3.1. Обґрунтування маркетингової стратегії НВО КНТЕУ

Аналіз маркетингової політики НВО КНТЕУ показав певні диспропорції у формуванні формування маркетингової стратегії 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 якої 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 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.

Розвиток маркетингової стратегії НВО КНТЕУ може відбуватися в такому порядку (рис. 3.1).

Етапи 1—6 у наведеному переліку еволюції продуктових 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 маркетингової політики НВО КНТЕУ. Серед них ми виділяємо показники, які визначають ефективність даного напрямку на підприємстві, задають ціль маркетингової стратегії підприємства і характеристики зовнішнього середовища, які визначають можливості розвитку даного напрямку. Будь-яка стратегія визначається внутрішнім потенціалом і зовнішніми можливостями.

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

Таким чином для НВО КНТЕУ важливо визначити стратегічні пріоритетні напрями розвитку формування маркетингової стратегії.

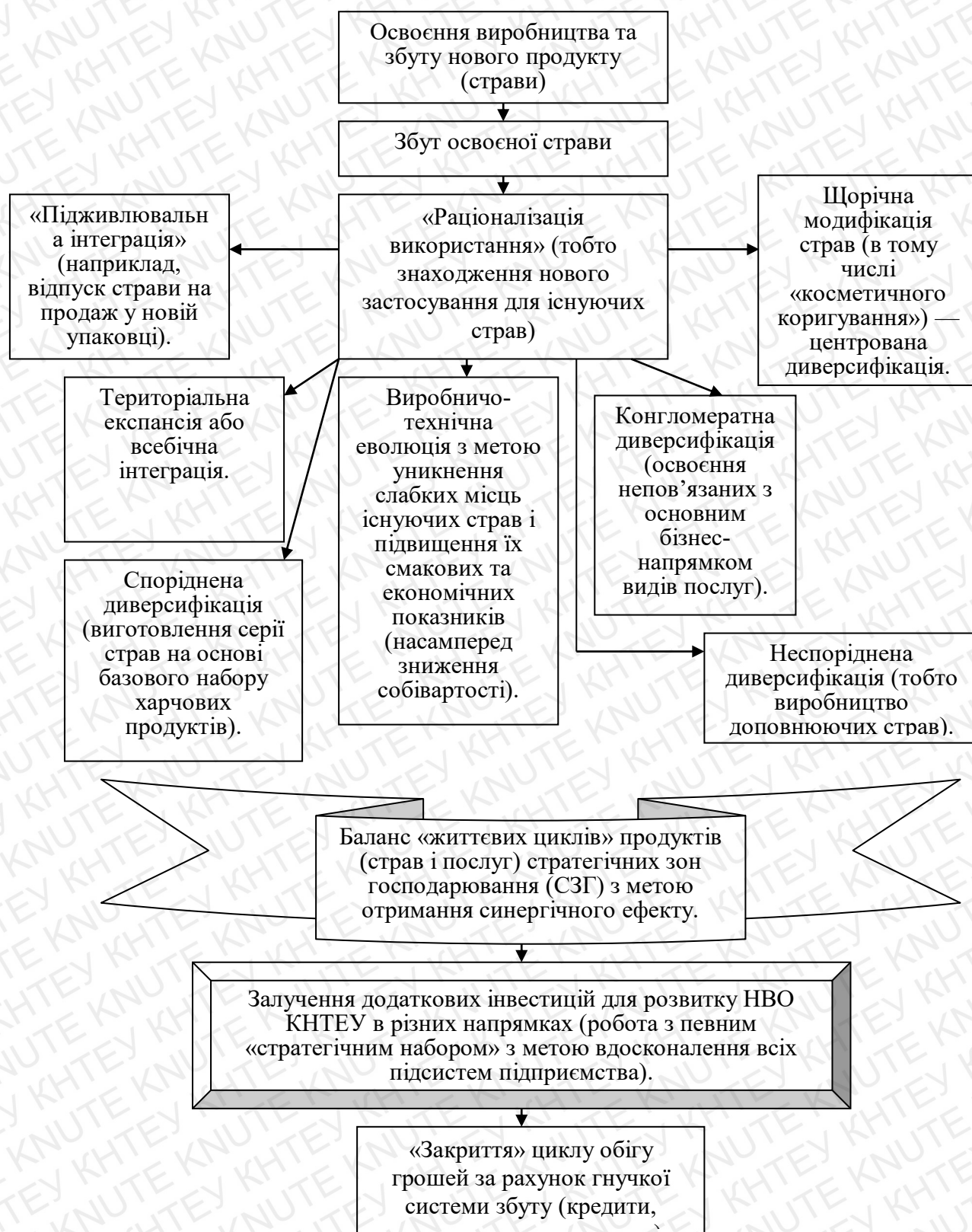


Рис. 3.1. Етапи реалізації маркетингової стратегії НВО КНТЕУ

Для цього потрібно врахувати основні інноваційні властивості продукції і підприємства. Для цього пропонується матриця, яка дозволить визначити стратегічні напрями розвитку продуктового портфеля підприємства (рис. 3.3).

Таблиця 3.1

**Основні зовнішні і внутрішні умови стратегічних напрямів розвитку
маркетингової 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 маркетингової 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

Коефіцієнт задоволення потреб ринку	Високий	нарошувати рівень готовності до здійснення інноваційної стратегії	пошук нових конкурентних переваг для існуючої продукції	пошук продуктів з найменшою ціною на одиницю продуктивності продукту
	Середній	пошук нових конкурентних переваг для існуючої продукції	збалансування в асортименті товарів з різною циклічністю попиту	диверсифікація за рахунок пошуку ефективних переваг нових продуктів
	Низький	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
		Низька	Середня	Висока
Готовність підприємства до здійснення маркетингової стратегії				

Рис. 3.3. Матриця обґрунтування стратегічних напрямів розвитку інноваційного продуктового портфеля НВО КНТЕУ

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

Для інноваційного розвитку формування маркетингової стратегії НВО КНТЕУ серед факторів інноваційного клімату нами був обраний коефіцієнт задоволення потреб ринку підприємствами галузі. Відповідно, в цій матриці вісь абсцис – це готовність НВО КНТЕУ 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 маркетингової 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 маркетингової стратегії НВО КНТЕУ.

Розробка товарної стратегії закладу ресторанного господарства передбачає наступні напрями 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. Напрями удосконалення маркетингової стратегії НВО КНТЕУ

Як уже зазначалося, продуктивний портфель НВО КНТЕУ 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 КНТЕУ недостатньо, а потреба клієнтів 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 маркетингової 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 городина 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 кейтерінг. 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.

Таблиця 3.3

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, щоб 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.

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 формування маркетингової стратегії 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 роботі 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
Разом витрат	21,0

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	2019 рік	Заходи			2021 р.
		Оновлення меню	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 маркетингової стратегії, при чистий прибуток зросте із рівня -83,0 тис грн. у 2019 році до 579,46 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. Обґрунтовано, що систематизація методів формування, оптимізації і аналізу маркетингової політики на підприємствах організації харчування особливо важливі в сучасних умови господарювання. Для формування оптимальної маркетингової 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.

3. Здійснено аналіз маркетингової політики НВО КНТЕУ, який показав, що Навчально-виробниче об'єднання КНТЕУ має продуктовий 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 формування маркетингової стратегії 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).

4. Аналіз показав певну незбалансованість формування маркетингової стратегії підприємства, що може призвести до зниження фінансово-економічних показників діяльності НВО КНТЕУ.

5. З'ясовано що ефективність економічної стратегії НВО КНТЕУ на кінець 2019 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 2019 році спостерігається зниження ділової активності та погіршення всіх показників рентабельності підприємства.

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

7. Запропоновано програму удосконалення формування маркетингової стратегії 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.

8. Здійснено оцінку соціально-економічну ефективність формування маркетингової стратегії підприємства, яка показала, що в результаті впровадження в практику діяльності НВО КНТЕУ запропонованої маркетингової стратегії, при чистий прибуток зросте із рівня -83,0 тис грн. у 2019 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. АВС-аналіз 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. 2019 р., м. Ужгород). — Ужгород, 2019. — 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., 2019. — 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. АВС-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
8. Воскобоева, О. В. Моделирование ассортимента структуры товарных запасов торгового предприятия / Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. // Економіка. Менеджмент. Бізнес / Держ. ун-т телекомунікацій. — К., 2019. — № 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
10. Глєєва М. Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфелю компанії / М. Г. Глєєва, О. В. Зозульов. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: 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, 2018. — № 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., 2017. — № 12 (175). — С. 107-111.
14. 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, 2019. — Вип. 26, ч. 1. — С. 78-81.
15. Дяченко, А. А. Кейтеринг как инновация в ресторанном бизнесе / Дяченко А. А., Власенко М. А. // Економіка і менеджмент – 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку : у 9 т. — Дніпропетровськ, 2017. — Т. 4. — С. 14-16.
16. 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.
17. 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. - 2018. - № 8, Ч. 1. - С. 82-85.
18. 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, 2018. - № 12. – С. 250-253.
19. Завальнюк В.В. Розробка методики проектування маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління інноваціями / Причорноморські економічні студії: наук. журн. - Одеса. - 2018. - № 7. - С. 112-116.
20. 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, 2017. — № 2 (35). – С. 49-53.
21. Інноваційні технології в готельно-ресторанному господарстві : зб. наук. ст. магістрів спец. "Готельна і ресторанна справа" ПУЕТ за результатами наук. дослідж. 2014–2017 навч. року / ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ) ; [редкол.: О. О. Нестуля (голов. ред.) та ін.]. — Полтава : ПУЕТ, 2017. — 116, [1] с.
22. 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, 2019. — Т. 22, вип. 8 (61). – С. 61-66.
23. 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.
24. 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., 2019. — № 1 (16). – С. 75-79.
25. 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, 2018. — № 5 (77). – С. 107-114.
26. 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, 2019. — № 1 (8). — С. 122-128.

27. 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

28. 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, 2017. — № 1 (69), ч. 2. — С. 64-68.

29. 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, 2017. — Т. 20, вип. 2/1. — С. 31-36.

30. 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.

31. 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.

32. 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, 2018. — 487 с. : іл., табл.

33. 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.

34. 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., 2019. — 207 с. : табл.

35. 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.
36. Могилова А. Ю. Особливості маркетингу у готельно-ресторанному бізнесі / Могилова А. Ю., Будашко В. О. // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки / Херсон. держ. ун-т, Ф-т економіки і менеджменту. — Херсон, 2018. — Вип. 17, ч. 2. — С. 72-75.
37. 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.
38. Організація і технологія надання послуг : метод. вказівки і завдання для практ. занять та самост. 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, 2019. — 119, [1] с. : табл.
39. Основи готельно-ресторанної справи : навч. посіб. / [Н. І. Данько, А. Ю. Парфіненко, П. О. Подлепіна, О. О. Вишневська ; 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, 2019. — 287 с. : іл., табл.
40. 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.
41. 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, 2019. — Вип. 26, ч. 1. — С. 163-167.
42. Петрук Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні / Ю. Петрук // Схід. — 2014. — № 4. — С. 41.

43. 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.
44. 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, 2018. — № 4 (60). — С. 186-194.
45. 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.
46. Сорокіна Т. Б. До питання про видове 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.
47. 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, 2018. — № 11 С. 154-158.
48. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід / [Вариपाєв 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, 2019. — 411 с. : іл., табл.
49. 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, 2018. — 311 с. : іл., табл.
50. Туристичний, готельний і ресторанний бізнес: інновації та тренди : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7 квіт. 2018 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, 2018. — 362 с. : іл., табл.
51. 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
52. 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.
53. Cattell, R. B. (2014). Factor Analysis. New York: Harper Brothers.
54. 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
55. Integrated Portfolio management. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://scientrix.com/scientrix-services-portfolio-management/>
56. Product Portfolio. — [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://en.mimi.hu/marketingweb/product_portfolio.html

ДОДАТКИ