

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:  
УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ  
ПОСЛУГ СУШИ-БАРУ «СУШИ ВЕСЛА»,  
М. БЕРДЯНСЬК**

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

Войтенко Марини  
Олексіївни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доцент.

Компанець  
Катерина Андріївна

---

*підпис керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис гаранта*

Київ 2018

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТИВНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</b> .....	6
1.1. Сутність та особливості продуктового портфелю послуг підприємств ресторанного бізнесу.....	6
1.2. Продуктовий портфель: суть, методи аналізу, моделі .....	16
1.3. Критичний аналіз досвіду управління «портфелем» у вітчизняних та іноземних компаніях .....	26
Висновки до розділу 1.....	38
<b>РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТИВНИМ ПОРТФЕЛЕМ СУШИ - БАРУ «СУШИ ВЕСЛА»</b> .....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності суши - бару «Суши весла».....	40
2.2. Аналіз існуючої практики планування, аналізу і регулювання продуктового процесу .....	51
2.3. Аналіз ефективності методів управління продуктивним портфелем суши - бару «Суши весла».....	59
Висновки до розділу 2.....	67
<b>РОЗДІЛ 3. ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОДУКТИВНОГО ПОРТФЕЛЮ СУШИ-БАРУ «СУШИ ВЕСЛА»</b> .....	69
3.1. Організаційне забезпечення ефективності асортименту суши-бару....	69
3.2. Шляхи вдосконалення продуктового портфелю суши - бару «Суши весла».....	75
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення продуктового портфелю суши - бару «Суши весла».....	79
Висновки до розділу 3.....	86
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	89
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	94
<b>ДОДАТКИ</b> .....	104

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови розвитку вимагають від закладів ресторанного господарства необхідність застосування принципів продуктово-орієнтованого маркетингу. Наявність певного асортименту продукції, конкурентна боротьба, розробка підходів до обслуговування відвідувачів, зростаючі вимоги до якості продукції та послуг ресторану стають поштовхом для того, що підприємства ресторанного бізнесу стикаються з проблемою оптимальності продуктового портфелю послуг. Правильність формування системи управління продуктивним портфелем послуг підприємства ресторанного бізнесу є запорукою досягнення рестораном економічних переваг у майбутньому. За таких умов саме чітке сегментування ринку та комплексне поетапне позиціонування продукції і ресторанних послуг є одним з найефективніших методів конкурентної боротьби підприємств ресторанного господарства, адже вони дають змогу посилити прихильність споживачів до певного закладу; сформувати сприйняття ресторану як цілісного бренду; підвищувати рівень рентабельності роботи ресторану і забезпечити сталі конкурентні переваги на перспективу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Розробка політики управління продуктивним портфелем послуг підприємств ресторанного господарства досліджувалась багатьма відомими зарубіжними і українськими вченими, такими як Л.Г. Агафонова, В. А. Антонова, В. А. Верба, С. В. Яковенко, О.В. Зозульов, К.Л. Мартинова, Л.Г. Коваленко, Д. В. Нагернюк, Н.С. Кубишина, Г.М. Гребньов, А.А. Граділь, М. Портер, Ф. Котлер, К. Келлер, С.В. Ткачук, С.А. Стахурська, В.О. Стахурський, В. Зейтхам, М. Бітнер та інші. Однак, питання оптимізації управління продуктивним портфелем послуг, визначення критеріїв найбільш ефективного асортименту залишаються завжди актуальними та потребують подальших наукових розробок.



**Метою дослідження** є дослідження теоретичних засад формування продуктового портфеля послуг в підприємствах ресторанного бізнесу та розроблення рекомендацій щодо їх удосконалення.

Відповідно до мети, в процесі розробки даного наукового дослідження, необхідно виконати наступні **завдання**:

- визначити зміст та сутнісні ознаки продуктової політики підприємств ресторанного господарства;
- охарактеризувати особливості формування системи маркетингового управління продуктивним портфелем послуг підприємств ресторанного господарства;
- проаналізувати особливості формування продуктового портфеля послуг підприємств ресторанного господарства та визначити напрямки його удосконалення.

**Об'єктом дослідження** є процес удосконалення продуктового портфеля послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методологічні та практичні засади формування продуктового портфеля послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для ґрунтовного дослідження обраної теми використаємо наступні **методи дослідження**: спостереження, порівняння, аналіз, синтез, узагальнення, економіко-математичні методи та інші.

**Інформаційною базою** для написання випускної кваліфікаційної роботи обрано праці вітчизняних та зарубіжних вчених, нормативно-правові акти, а також фінансову звітність суши-бару «Суши весла» за 2015-2017 роки.

**Практичне значення отриманих результатів**: результати дослідження, отримані в ході виконання дипломної роботи, можуть бути використані підприємствами ресторанного господарства для здійснення ефективного управління продуктивним портфелем.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів,

висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 83 сторінки, в т.ч. таблиць 26, рисунків 17. Список використаних джерел містить 97 найменувань, викладених на 10 сторінках.

Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті на тему: «Управління продуктовим портфелем послуг підприємства ресторанного господарства», яка була опублікована в науковому виданні (*Додаток А*).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Сутність та особливості продуктового портфелю послуг підприємств ресторанного бізнесу

Формування продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу передбачає певну схему дій чи наявність у підприємства обміркованих принципів діяльності, завдяки яким забезпечуватиметься послідовність та ціленаправленість заходів із формування та управління асортиментом товарів [37]. Тому варто спочатку розглянути основні підходи до тлумачення продуктового портфелю у науковій літературі.

Красовська Т. В. дає визначення продуктового портфелю як групи товарів, пов'язаних між собою або у силу схожості їх функціонування, або в силу того, що вони продаються одним і тим же групам клієнтів, або через одні й ті ж типи торгових закладів, або в рамках одного і того ж діапазону цін [54].

Схожість товарних одиниць може виражатись також у технології їх використання та маркетингової політики, як визначає Нагернюк Д. В. [64].

Науковці Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька характеризують номенклатуру товарної продукції як сукупність товарів, які підприємство реалізує роздрібним та роздрібним покупцям [69].

Вчені С.В. Ткачук, С.А. Стахурська, В.О. Стахурський визначають поняття товарного переліку підприємства як сукупність товарів, робіт та послуг, які можуть реалізуватися або надаватися підприємством або об'єднанням підприємств [83].

Наведені підходи здебільшого застосовують для характеристики товарної номенклатури на виробничих підприємствах. Позитивним моментом даних підходів є те, що в цілому розкривають сутність



продуктового портфелю. Однак, вони мають і суттєвий недолік – за своїм функціональним змістом «товарна номенклатура» та «товарний асортимент» - це нетотожні поняття.

Наведені вище поняття визначають сукупність (лінійку) товарів, послуг, які можуть надаватися підприємством незалежно від специфіки свого профелю. Однак, поняття номенклатури характеризує переважно на практиці виробничий ряд продукції – продуктову лінійку. Дане поняття стосується сфери виробничої діяльності, тобто виробничого маркетингу.

Поняття продуктового портфелю в науковій літературі зустрічається переважно в працях науковців, які досліджують торговельну сферу. При цьому різні автори дають переважно однакову характеристику продуктового портфелю. Шира Т.Б. [90] характеризує асортимент товарів як сукупність їх видів, різновидів і гатунків, поєднаних за певною ознакою.

Шумкова О. В. [91] зазначає, що існують поняття виробничого і торгового асортименту. Виробничий асортимент — номенклатура товарів, що виробляються промисловими та сільськогосподарськими підприємствами, а також іншими виробниками. Як правило, виробничий асортимент вузький і потребує подальшого підсортування в торгівлі (на роздрібних підприємствах). Торговий асортимент — це номенклатура товарів, які призначені для продажу в роздрібній мережі (магазинах та торгових точках). Він охоплює дві великі товарні галузі: продовольчі та непродовольчі товари. Кожну з цих галузей науковці поділяють на товарні групи, які складаються з товарів, поєднаних певними ознаками (однорідністю сировини та матеріалів, споживчим призначенням, ступенем складності асортименту та ін.).

П. В. Кузнєцов, І. А. Парфентенко, Д. П. Балагула визначають асортимент товарів як сукупність її видів, різноманітність та видову різноманітність товарів, які об'єднані конкретною ознакою [57].

Досить поширеним визначенням продуктового портфелю є визначення в підручнику Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакової Н.М.

товарний асортимент – це сукупність товарів та послуг, які можуть реалізуватися підприємством торгівлі [60].

Дане визначення характеризує товарний асортимент з позиції перспективності набору товарів, які можуть реалізуватися підприємством. Так, наприклад, торговельне підприємство може і не здійснювати реалізацію певних товарів, однак зберігати їх на складі.

Таким чином, продуктовий портфель буквально означає підбір товарів, сукупність їх найменувань за будь-якими ознаками. Із цього погляду асортимент може бути простим або складним, вузьким або широким. Така класифікація передбачає виділення груп однорідної продукції або товарів за ознакою виду, сорту, марки й т.п. Формуються асортиментні групи, у межах яких предмети мають певну подібність. І також можна розрізняти асортименти продукції (що виробляється підприємством) і асортименти товарів (що пропонується споживачам даним продавцем).

Формування продуктового портфелю послуг підприємства ресторанного господарства орієнтоване на вирішення таких завдань:

- формування та управління асортиментом, його оптимізація;
- виробництво конкурентоспроможної продукції;
- розробка та запуск у виробництво нових страв;
- управління життєвим циклом продукції та послуг;
- управління сервісом (обслуговування відвідувачів).

Оскільки переважна більшість підприємств ресторанного бізнесу пропонують на ринку страви декількох видів кухні, то у межах продуктової політики рішення приймаються на трьох рівнях:

- управління асортиментом страв – оптимізація продуктового портфелю з елімінуванням окремих видів запасів, які не використовуються рестораном;
- управління набором сервісів – оптимізація видів послуг ресторану (додаткові послуги), прийняття рішень щодо їх розширення, вибір цільових



сегментів ринку для кожного виду послуг;

— управління брендом ресторану – вибір продуктових та нішевих стратегій, вибір цільових сегментів ринку та позиціонування бренду закладу на ринку ресторанних послуг, політика брендингу.

В залежності від цілей та стратегії підприємства ресторанного бізнесу можливі такі варіанти формування продуктового портфелю (рис. 1.1).

		ГЛИБИНА	
		Мала	Глибока
ШИРИНА	Вузька	Один або мала кількість варіантів товару в кожній з небагатьох асортиментних груп (низька насиченість)	Багато варіантів товару в кожній з небагатьох асортиментних груп (середня насиченість)
	Широка	Одна або мала кількість варіантів товару в кожній з великої кількості асортиментних груп (середня насиченість)	Багато варіантів товару в кожній з великої кількості асортиментних груп (висока насиченість)

*Рис. 1.1. Варіанти формування продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу[83]*

Головною метою процесу формування продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу є управління та оптимізація асортименту продукції та послуг. Оптимальна структура продукції включає як ті одиниці та лінійки страв, що знаходяться на стадіях впровадження та зростання ринку, так і тих, що досягли фази зрілості та є генераторами прибутку, що є необхідним для розвитку ресторану. Потрібно знайти оптимальне співвідношення нових та старих видів продукції в асортиментній структурі. А також оптимізація відноситься й до своєчасного

оновлення меню. Таким чином, оптимізація продуктового портфелю дає змогу пропонувати на ринку продукцію, що є привабливою для споживача та конкурентоспроможною, та не розпилювати ресурси підприємств, що призводить до найкращого фінансового результату діяльності.

Розроблення продуктової політики у сфері ресторанних послуг є складним багатограним процесом, який потребує комплексного творчого підходу. Це пояснюється самою специфікою ресторанної послуги та її відмінностями у порівнянні зі звичайним товаром, зокрема невідчутністю, невіддільністю від джерела, мінливістю та незбереженістю.

Якщо звернутися до стандартного маркетинг-міксу, запропонованого Дж. Маккарті [54], комплекс маркетингу складається із 4 елементів: товар, ціна, просування, розповсюдження. М.Д. Бітнер адаптувала модель "4 P" до сфери ресторанного господарства, увівши 3 додаткові елементи: люди, процес і матеріальне середовище.

Таким чином, комплекс маркетингу у сфері послуг має 7 елементів (модель "7 P") (рис. 1.2).

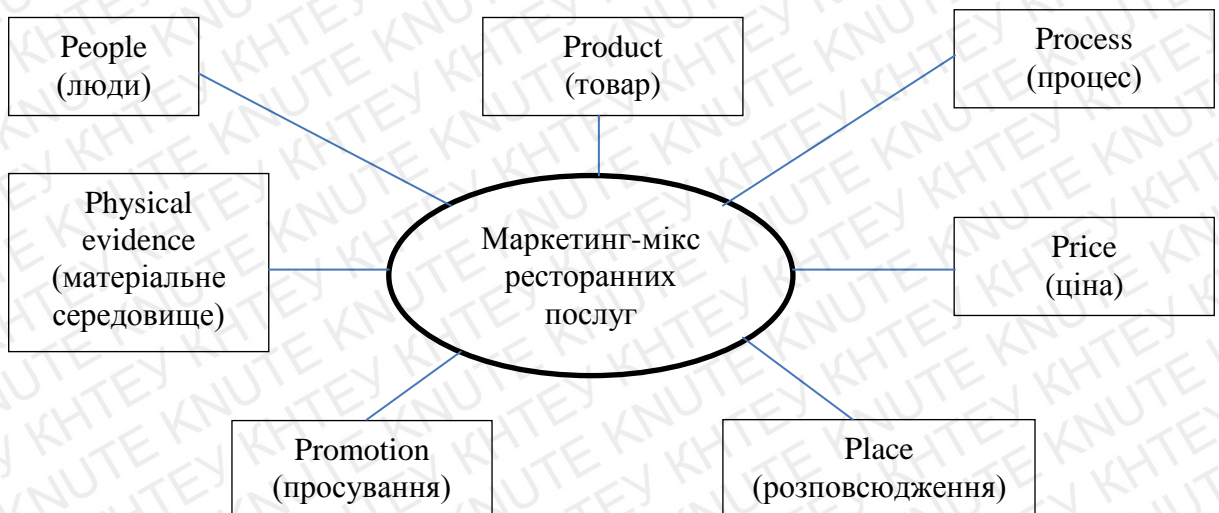


Рис. 1.2. Модель маркетинг-міксу сфери ресторанних послуг [50]

Коли йдеться про сферу ресторанного обслуговування, сутність та завдання продуктової політики є більш чіткими та зрозумілими у порівнянні із іншими сферами послуг: тут продукт ресторану є матеріальним і являє



собою річ (предмет, продукт тощо), яку можна побачити, відчути, оцінити, визначити якість. Послуга ресторану, як специфічний продукт, є невідчутною до її придбання, сприйняття її та рівень задоволеності клієнта тісно пов'язані із складною сукупністю елементів матеріальної та нематеріальної форми, які чинять вплив на свідомість та підсвідомість споживача.

Основні напрями та принципи розробки системи управління продуктовим портфелем послуг ресторану безпосередньо залежать від чітко визначеної генеральної стратегії його розвитку. Для правильного ефективного формування лінійки продуктів та послуг ресторан потребує забезпечення таких умов:

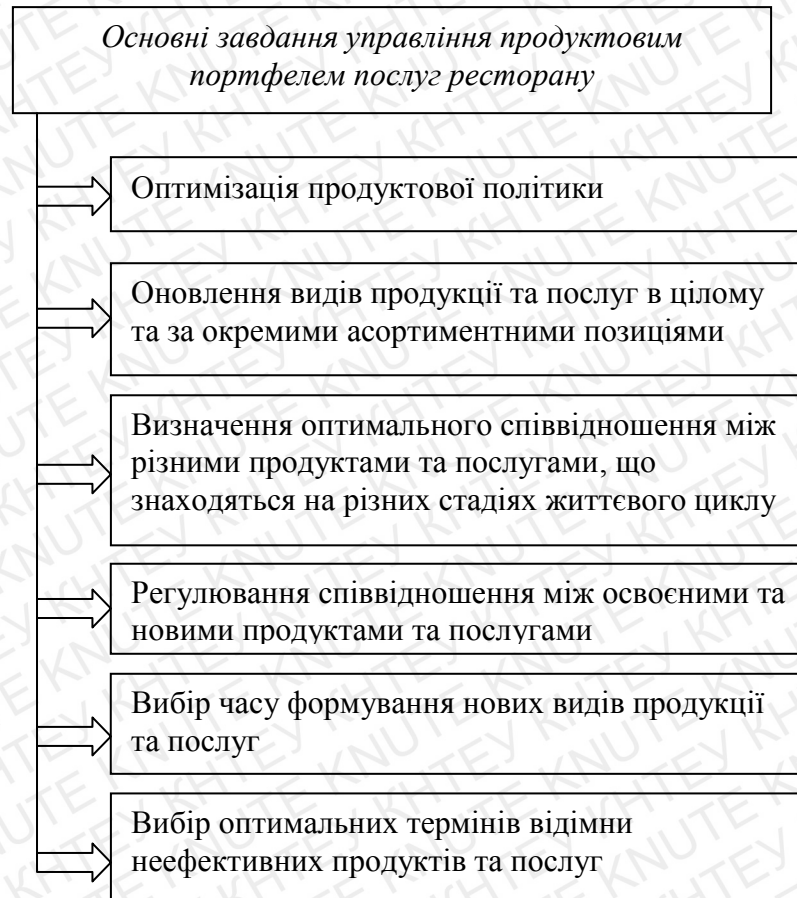
- наявність довгострокової стратегії розвитку ресторану на ринку;
- чітке уявлення про цілі виробництва і збуту продукції та послуг ресторану;
- досконале знання ринку ресторанних послуг;
- адекватна оцінка своїх можливостей та ресурсів [50].

На сучасному етапі розвитку економіки можна виділити ряд основних завдань системи управління продуктовим портфелем послуг ресторану, що наведені на рис. 1.3.

Більшість проблем розробки портфелю продукції та послуг у сфері ресторанного господарства є неструктурованими, невизначеними і заздалегідь непрогнозованими. Крім того, досить часто вони передбачають кілька варіантів розв'язку. Тому важливими є високопрофесійний аналіз даних і оперативна розробка альтернативних рішень проблем. Добре продумана продуктова політика не тільки дозволяє оптимізувати процес формування стратегії розвитку підприємства ресторанного господарства, але й слугує для керівництва ресторану своєрідним орієнтиром загального напрямку дій. Основним завданням продуктової політики ресторану є створення такого набору продукції та послуг і таке управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або були непотрібні взагалі, або ж



використовувалися мінімально як допоміжні для досягнення поставлених цілей [6].



*Рис. 1.3. Основні завдання управління продуктивним портфелем послуг ресторану [84]*

Процес формування продуктового портфелю послуг передбачає певний набір цілей ресторану або наявність у нього наперед обдуманих принципів поведінки. Вона покликана забезпечити прийняття рішень стосовно формування продуктової політики й управління нею; підтримання конкурентоспроможності продукції та послуг на певному рівні; знаходження для ресторанних продуктів оптимальних ніш (сегментів) [10].

Розробка й здійснення системи управління продуктивним портфелем послуг вимагають у ресторану дотримання наступних умов: чіткої уяви про мету збуту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства ресторанного господарства; хорошого знання

ринку й характеру його вимог; чіткої уяви про свої можливості й ресурси (дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові) нині та на майбутнє.

З урахуванням вищесказаного представимо модель продуктової політики сфери ресторанного господарства, об'єднавши попередні рисунки у єдину схему (рис. 1.4).

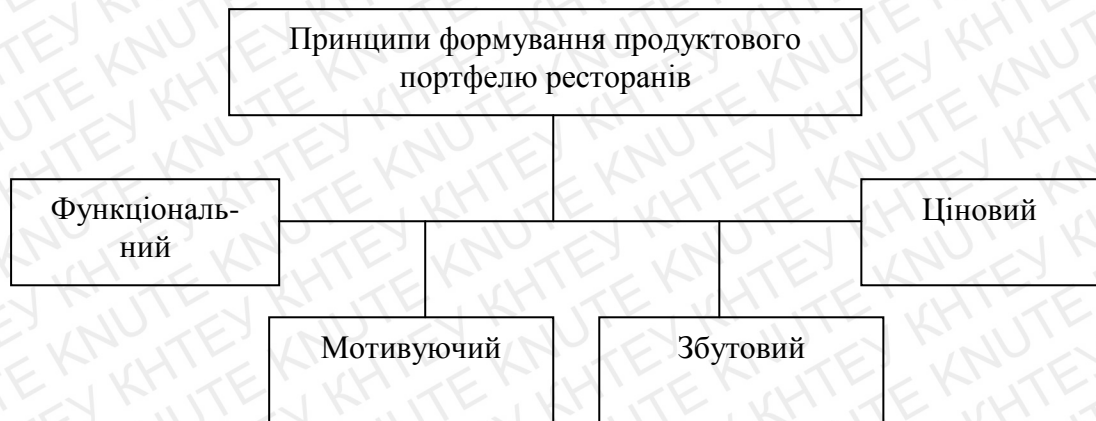


Рис. 1.4. Модель формування системи управління продуктивним портфелем послуг підприємства ресторанного господарства [83]

Так, входним елементом формування системи управління продуктивним портфелем послуг підприємства ресторанного господарства є перша складова, сутність послуги ресторану, що дає відповідь на запитання: які потреби покликана задовольнити дана послуга? Посередині сукупність інших елементів продуктової політики послуг ресторану: процесу, людей (в т.ч. висококваліфікованого контактного персоналу), матеріального середовища та атмосфери. Ця сукупність одночасно являє собою і модель продуктової політики, і механізм надання-споживання послуги, що пояснюється сутністю елементів, зокрема наявністю серед них процесу, що

навіть на рисунку зображений як механізм дії, в даному випадку взаємодії складових елементу «люди».

Для українських закладів ресторанного бізнесу можна застосовувати 4 основні принципи формування продуктового портфелю (рис. 1.5).



*Рис. 1.5. Принципи формування продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу [50]*

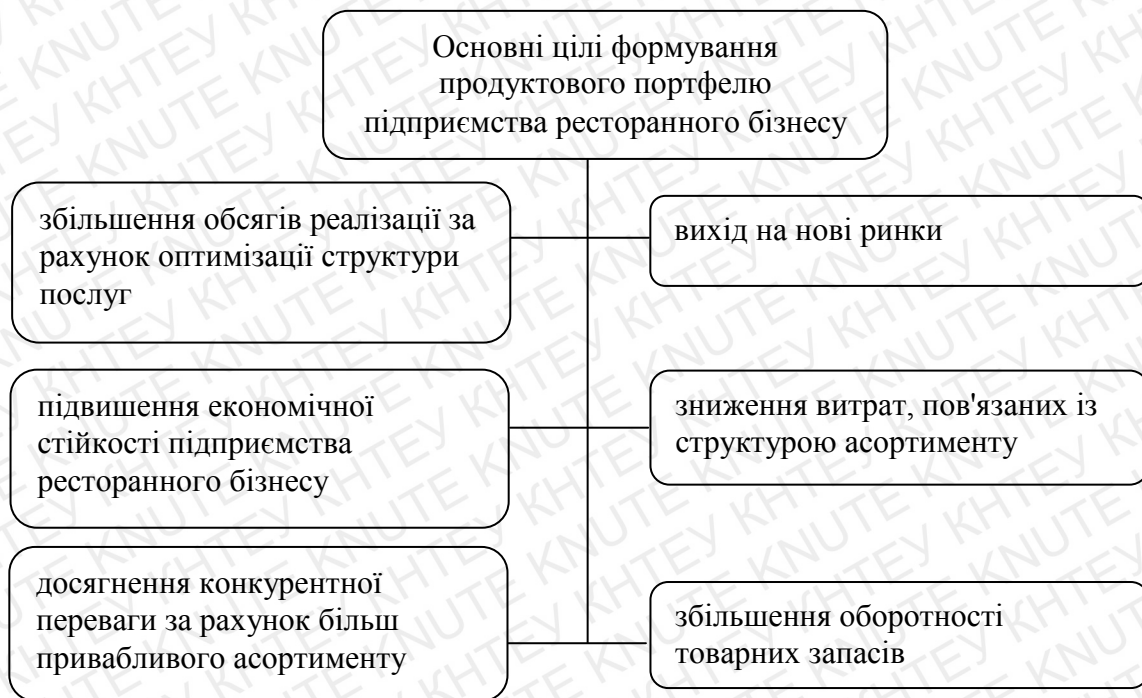
Так, функціональний принцип враховує основні призначення структури меню та видів послуг ресторану. Мотивуючий принцип - це групування продукції та послуг за споживчими перевагами і призначенням. Збутовий принцип означає групування продукції та послуг за місцем у системі розподілу і місцем продажу. Ціновий - групування продукції та послуг за ціною (дешеві, дорогі) [50].

Виділимо основні цілі формування продуктового портфелю, що наведені на рис. 1.6.

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею керувати.

На жаль, керівництво багатьох підприємств ресторанного бізнесу України здебільшого недооцінює значення ефективної формування продуктового портфелю, тому одним із напрямів економічного зростання країни має бути саме привернення уваги фахівців до визначеної проблеми.





*Рис. 1.6. Основні цілі формування продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу[64]*

Формування продуктового портфелю підприємств ресторанного бізнесу передбачає вирішення наступних завдань [64]:

- 1) визначення реальних і перспективних потреб у продукції та послугах, необхідних запасів;
- 2) розрахунок основних показників формування продуктового портфелю і оцінку його раціональності;
- 3) виявлення джерел матеріальних та інших видів ресурсів, необхідних для формування продуктового портфелю;
- 4) оцінку можливостей ресторану для розширення меню та впровадження нових послуг і сервісів;
- 5) вибір і обґрунтування напрямків формування продуктового портфелю.

Таким чином, продуктивний портфель ресторану виражає склад продукції та послуг, що реалізується підприємством ресторанного бізнесу. Формування продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу спрямоване на найбільш повне задоволення попиту споживачів та

забезпечення умов для прибуткової діяльності закладу. Продуктову політику ресторану можна визначити як маркетингову діяльність підприємства ресторанного господарства, яка пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності продуктів (послуг) та формування продуктового портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку. Розробка й здійснення системи управління продуктовим портфелем послуг вимагають у підприємства ресторанного господарства дотримання наступних умов: чіткої уяви про мету збуту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства ресторанного господарства; хорошого знання ринку й характеру його вимог; чіткої уяви про свої можливості й ресурси (дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові) нині та на майбутнє.

## **1.2. Продуктовий портфель: суть, методи аналізу, моделі**

Дослідження практики управління продуктовим портфелем на вітчизняних підприємствах дає змогу сформулювати основні підходи, які використовуються керівництвом при прийнятті управлінських рішень щодо формування продуктового портфелю підприємства:

- "пасивне" виробництво - формування продуктового портфелю відбувається за принципом: на кожний товар знайдеться свій покупець, при цьому активізація діяльності зміщується у сферу ціноутворення та збутової політики;

- "метод спроб і помилок" - асортимент формується без належного урахування потреб потенційних споживачів на етапі підготовки та освоєння виробництва;

- "боротьба мотивів" - управління асортиментом здійснюється на основі особистої зацікавленості осіб, що приймають рішення, в результаті

чого не враховується обґрунтування економічної ефективності як окремих асортиментних позицій, так і асортименту в цілому.

Таблиця 1.1

**Класифікація методів формування продуктового портфелю підприємства [50, 64, 83]**

Класифікаційні ознаки	Перелік методів	
За рівнем управління	Методи формування господарського портфелю (стратегічний рівень )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Модель "продукт-ринок" І. Ансоффа</li> <li>• Метод Бостонської консультативної групи</li> <li>• Метод Мак-Кінзі "General Electric"</li> <li>• Метод життєвого циклу Hofer /A.D.Little</li> <li>• Метод Ю. Меркулової</li> </ul>
	Методи формування програми продажу ( <i>тактичний рівень</i> )	Методи оптимізації за критерієм: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Мінімальний рівень витрат обігу</li> <li>• Максимум прибутку від реалізації товарів</li> <li>• Максимум рентабельності діяльності</li> </ul>
За маркетинговим підходом	Методи управління асортиментом на основі критерію прибутку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Методика Ф. Котлера</li> <li>• Методика Е. Дихтля і Х. Хершгена</li> </ul>
	Методи диференціації асортименту відповідно до споживчих потреб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод "Conjoint Measurement"</li> <li>• Метод Є. Голубкова</li> </ul>
За товарознавчим підходом	Методи забезпечення оптимальності асортименту	Методи класифікації за критерієм: <ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт оптимальності асортименту</li> </ul>
	Методи забезпечення раціональності асортименту	Методи класифікації за критерієм: <ul style="list-style-type: none"> <li>• коефіцієнт ширини асортименту</li> <li>• коефіцієнт повноти асортименту</li> <li>• коефіцієнт новизни асортименту</li> <li>• коефіцієнт стійкості асортименту</li> <li>• коефіцієнт раціональності асортименту</li> </ul>

Загальною особливістю існуючих практичних підходів є відсутність використання наукових методів формування і управління продуктивним портфелем підприємства, а в окремих випадках - відсутність економічного обґрунтування доцільності прийнятих управлінських рішень.

Вона ґрунтується на виділенні трьох основних класифікаційних ознак: рівень управління, маркетинговий та товарознавчий підходи, що відображають напрямки наукових підходів до формування оптимального



продуктового асортименту підприємства. За рівнем управління виділяють методи стратегічного і тактичного рівня управління підприємством. Стратегічні рішення у сфері формування продуктового портфелю передбачають вибір стратегічних напрямків діяльності підприємства.

Компанія може забезпечувати диференціацію за допомогою поліпшення властивостей продукту так, щоб той в очах споживача набував додаткової цінності, забезпеченої вибором відповідної стратегічної альтернативи. Добитися диференціації можна за допомогою поліпшення фірмових технологій, розробки стійко позитивного іміджу «бренду», додання продукту додаткових якостей або завдяки створенню додаткових послуг. Кожна із зазначених стратегічних альтернатив, з одного боку, спрямована на те, щоб прив'язати до себе споживача внутрішньою перевагою, що властива продукту або послугі, з іншою – в значній мірі визначає вартість продукту. Важливими умовами успішної реалізації опції “кращий продукт” є швидка розробка і виведення продукту на ринок, поява на ринку першими і розробка так званого домінуючого стандарту [37].

Очевидно, що стратегічний вибір “удосконалення продукту” зорієнтований виключно на продукт, при цьому бренд розглядається лише як механізм диференціації продукту, в даному випадку – виділення продукту із ряду аналогічних.

Стратегічний вибір “Рішення проблем споживача”. При виборі стратегічної опції “рішення проблем споживача” за основу дії приймається розширення спектру таких продуктів і послуг, які можуть забезпечити задоволення можливо великих запитів споживача. Основний акцент в даному випадку робиться безпосередньо на вимогах споживача, а не на економії продукту, при цьому компанія забезпечує пропозицію саме тих продуктів і послуг, які спеціально були призначені для конкретного клієнта і підігнані під його конкретні потреби.



*Рис. 1.7. Модель “Дельта” як метод стратегічного вибору [32, 56]*

Найвідповіднішою величиною вимірювання успіху в рамках цієї стратегії є частка ринку. Успішна взаємодія із споживачем дозволяє передбачати його потреби і разом з ним займатися розробкою нових продуктів. Крім того, в ще більшій мірі взаємодії сприяють навчання споживача і виготовлення продуктів відповідно до сформульованих ним умов. Навчання відіграє двояку роль: фінансові вкладання, які здійснює споживач або компанія в навчання використуванню продукту, з одного боку, можуть вплинути на вартість продукту, а з іншого – забезпечити компанії канал виявлення запитів споживача і допомогти скорегувати політику фірми, направлену на їх задоволення. Обидві обставини сприятливо впливають на виникнення міцного двостороннього зв'язку між

компанією і споживачем. Дуже часто вибір такої стратегії вимагає встановлення партнерства або партнерських відносин, які охоплюють інші компанії, конкурентів і споживачів, зв'язаних можливістю надавати додаткові послуги клієнту.

Стратегічний вибір “Рішення проблем споживача” в основі своїй має задоволення потреб споживача, однак єдиним інструментом задоволення цих потреб є власне продукт.

Стратегічний вибір “Системне замикання”. Основна задача цієї стратегії полягає у створенні істотних перешкод для проникнення на ринок основних конкурентів за рахунок створення особливої системи взаємодії з партнерами по бізнесу. При виборі стратегії системного замикання компанія здійснює широкий спектр дій. Замість того, щоб фокусувати увагу на продукті або споживачі, компанія розглядає всіх значних гравців системи, які сприяють створенню економічної цінності. При такому стратегічному виборі встановлення багатосторонніх зв'язків усередині системи грає найістотнішу роль. Компанія особливо зацікавлена в створенні, залученні і захопленні так званих «комплементорів» або додаткових учасників відносно традиційних гравців відповідного галузевого ринку. Комплементор не є конкурентом, але надає продукти або послуги, які допомагають компанії поліпшити свою пропозицію. Типовими прикладами можна вважати такі пари: виробників апаратних засобів і розробників програмного забезпечення; виробників устаткування високої точності відтворення і постачальників компакт-дисків; виробників телевізійних приймачів, відеомагнітофонів і відеокасет; а також виробників телефонних апаратів і устаткування для розгортання телекомунікаційних мереж. Основною задачею, що вимагає рішення в даній ситуації, є спосіб залучення комплементора і утримання споживача. Сутність даної позиції, таким чином, полягає у фактичному домінуванні при створенні галузевого стандарту.



Як вже було сказано вище, вказані стратегії не виключають, а доповнюють одна одну, тому їх доцільно помістити в двомірну матрицю, за допомогою якої можна провести позиціонування стратегії конкретної компанії. Як ключові позиції в даному випадку виступають такі чинники, як сфера обхвату суб'єктів ринку, масштаб бізнесу, зв'язування клієнта.

У міру просування від кращого продукту до системного замикання сфера обхвату поступово розширюється. У крайньої межі позиції кращого продукту, коли компанія вибирає стратегію низької вартості, сфера обхвату мінімальна. У міру того, як компанія рухається в бік позиції диференційованого продукту, сфера обхвату поступово розширюється і включає все більш різноманітні характеристики продукту. Далі на додаток до продукту компанія включає в сферу своїх інтересів пріоритети споживача, переходячи до стратегії, націленої на рішення його проблем. Компанія досягає максимальної сфери обхвату тоді, коли системне замикання підключає до розгляду і діяльність комплементорів.

Масштаб є критичним стратегічним чинником. У разі стратегії кращого продукту його звичайно вимірюють часткою ринку. При реалізації стратегії рішення проблем споживача компанія повинна враховувати в першу чергу частку своєї участі в закупівлях споживача. Для позиції системного замикання найістотнішою є частка комплементорів.

Зв'язування, як зазначалося вище, характеризується процесами, які прив'язують клієнта до продукту або послуги. При стратегії кращого продукту це досягається завдяки характеристикам самого продукту. При стратегії рішення проблем споживача це досягається за допомогою кращого розуміння його потреб, навчання і виробництва продуктів відповідно до технічної специфіки споживача. При стратегії системного замикання основним механізмом зв'язування є стандарт, який є чинником підвищення прибутковості і стійкості розвитку бізнесу.

Порівняльні характеристики трьох підходів до стратегічного позиціонування в рамках моделі “Дельта” представлено в таблиці 1.2 [56, 84].

Таблиця 1.2

### Характеристики підходів до стратегічного позиціонування [56, 84]

	Стратегія «кращого продукту»	Стратегія «рішення проблем клієнта»	Стратегія «системного замикання»
Сфера обхвату	Вузький товарний спектр ← → Повний товарний спектр <ul style="list-style-type: none"> <li>Низька вартість</li> <li>Диференціація</li> </ul>	Широкий діапазон продуктів: <ul style="list-style-type: none"> <li>«пов'язання в один пакет»</li> <li>Сумісна розробка</li> <li>Користування послугами сторонніх фірм</li> </ul>	«Вирощування» комплементорів: <ul style="list-style-type: none"> <li>Різноманітність і кількість</li> <li>Відкрита архітектура</li> </ul>
Масштаб	Продукт <ul style="list-style-type: none"> <li>Частка ринку</li> </ul>	Клієнт <ul style="list-style-type: none"> <li>Частка клієнта</li> </ul>	Система <ul style="list-style-type: none"> <li>Частка комплементорів</li> </ul>
Спосіб зв'язування	Зв'язок з продуктом: <ul style="list-style-type: none"> <li>Поява першими на ринку</li> <li>Домінуючий задум або проект</li> </ul>	Зв'язок з клієнтом: <ul style="list-style-type: none"> <li>Замикання клієнта</li> <li>Навчання</li> <li>Виготовлення виробів за технічних умов споживача</li> </ul>	Зв'язок з системою: <ul style="list-style-type: none"> <li>Виключення конкурента</li> <li>Галузевий стандарт</li> </ul>

Ще одна група маркетингових стратегій була розроблена фахівцями Бостонської консультативної групи. Вони виділили чотири види маркетингових стратегій (табл. 1.3) [120, с.94], які застосовуються для відповідних стратегічних господарських підрозділів: “знаків питання”, “собак”, “дійних корів” та “зірок” [9, с.158].

Так, для “знака питання”, в залежності від його можливих перспектив рекомендується стратегія інтенсифікації маркетингових зусиль чи вихід з ринку. По мірі уповільнення розвитку галузі “зірки” перетворюються на “дійних корів”. В умовах повільного росту галузі “дійні корови” займають лідируюче положення. Маркетингова стратегія орієнтується на рекламу, періодичні знижки цін, стимулювання повторних покупок, для використання прибутку зростаючим СГП, для підтримання існуючого положення. СГП “собака” характеризуються обмеженим обсягом сбуту,

відставанням від конкурентів, великими витратами і незначними можливостями росту. Маркетингова стратегія для “собаки” – орієнтація на зменшення зусиль, спроба вийти на спеціалізований ринок чи ліквідація.

Таблиця 1.3

**Маркетингові стратегії згідно з матрицею Бостонської консультативної групи [69]**

Стратегія	Обсяг необхідних інвестицій	Сутність	Застосовуються для
Інтенсифікація зусиль (BUILD)	Найбільший	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою підвищення ринкової частки стратегічного господарського підрозділу	Перспективних “знаків питання” Перспективних “собак”
Підтримання конкурентних переваг (HOLD)	Великий	Вкладання коштів у маркетингову діяльність з метою збереження ринкової частки стратегічного господарського підрозділу	“Зірок” Сильних “дійних корів”
Збір урожаю (HARVEST)	Незначний	Зменшення маркетингових зусиль	Слабких “дійних корів” Неперспективних “знаків питання” “Собак”
Елімінація (DIVEST)	Нульовий	Виключення стратегічного господарського підрозділу зі складу портфеля бізнесу фірми	Неперспективних “знаків питання”, “собак”

За матрицею “Мак Кінсі”, підприємство в залежності від привабливості ринку та конкурентоспроможності стратегічного господарського підрозділу має можливість вибрати одну з представлених в таблиці 1.4 [69] маркетингових стратегій.



Представлені стратегії основані на продуктовій концепції. Крім цього, вони орієнтовані на наявну ситуацію і не враховують важливість формування нових конкурентних переваг.

Однак, запропонований “Мак Кінсі” методичний інструментарій і концепція SWOT-аналізу [17], на якій він заснований, можуть бути використані в якості методичної бази формування маркетингової стратегії на основі бренд-підходу.

Таблиця 1.4

### Види маркетингових стратегій за матрицею “Мак Кінсі” [17]

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СГП		
	Висока	Середня	Низька
Висока	Стратегія захисту позицій: концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг, великі інвестиції, розширення виробництва	Стратегія розвитку: посилення слабких позицій, пошук сфер, де можливо знайти лідируючі позиції, визначення конкурентних переваг	Стратегія вибіркового розвитку: Спеціалізація на обмежених перевагах, пошук засобів подолання слабких позицій, елімінація
Середня	Стратегія розвитку: інвестування найприбутковіших сегментів, підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва	Стратегія вибіркового розвитку: пошук шляхів отримання конкурентних переваг, інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик малий	Стратегія збору урожаю: Пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, Зменшення інвестування
Низька	Стратегія вибіркового розвитку: захист ринкової частки, концентрація на привабливих сегментах, короткострокові перспективи	Стратегія збору урожаю: Короткострокові перспективи, мінімальні вкладання	Стратегія елімінації: Припинення інвестування, Виключення з виробництва у разі потрапляння в зону збитків

Оригінальний, але теоретично обґрунтований і практично розкритий “військовий” підхід до визначення маркетингових стратегій запропонували Котлер Ф., Келлер К. [94]. Дослідження Котлера Ф. досить добре узагальнено В.О. Шумковою та І. Глибоком [91].

Конкуренцію Котлер Ф. та Келлер К. цілком справедливо порівнюють з війною. Подібна аналогія породила окремі терміни в стратегічному управлінні, наприклад – наступ, оборона, “партизанський напад”.

Сукупність заходів щодо утримання та придбання конкурентних переваг попереджуючого характеру відносять до категорії наступальних стратегій. Оборонними стратегіями називають заходи, які мають характер реакції.

Отже, на підставі аналізу літературних джерел та практичних досліджень у сфері реалізації формування продуктового портфелю вітчизняними промисловими підприємствами можна сформулювати коло проблем, пов'язаних із ефективністю застосування існуючих методів:

- 1) обмежені можливості існуючих методів формування продуктового портфелю;
- 2) відсутність методик, адаптованих до умов нестабільності зовнішнього середовища;
- 3) проблеми впровадження інструментів формування продуктового портфелю у практичну діяльність управлінського персоналу;
- 4) проблеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо асортименту.

В результаті виникає потреба в розробці методики формування продуктового портфелю підприємства, яка б враховувала і долала недоліки існуючих наукових підходів, була б прийнятною для практичного впровадження в діяльність управлінського персоналу та адаптованою до нестабільних умов зовнішнього середовища підприємства, таких як нестабільність ресурсного забезпечення, ринкової кон'юнктури, споживчої поведінки та інших чинників ринкового оточення підприємства.

### **1.3. Критичний аналіз досвіду управління «портфелем» у вітчизняних та іноземних компаніях**

Формування продуктового портфелю покликане створити умови для отримання підприємством необхідного прибутку. Це обумовлено тим, що рішення стосовно підбору асортименту визначають обсяг доходів підприємства від торговельної діяльності, величину витрат обігу (у зв'язку з різною товарною витратоємністю), потребу в обігових активах (у зв'язку з різною оборотністю запасів окремих товарів) та інших найважливіших господарсько-фінансових показників підприємства.

Основою розробки асортиментного переліку товару є матеріали, вивчення попиту та аналіз обіговості товарних запасів з окремих видів та різновидів товару.

Мета асортиментної політики - формування асортименту в залежності від потреб ринку, фінансового стану підприємства і його стратегічних цілей. Асортиментна політика і стратегія підприємства тісно взаємопов'язані. Ухвалення рішення про розширення або звуження асортименту являє собою можливість вибору двох різних стратегій: диверсифікації або інтеграції, кожна з яких може бути вертикальною, горизонтальною або комплексною.

Формування асортименту товарів в торгових підприємствах має здійснюватися з урахуванням дії цілого ряду факторів.

Планування асортименту засноване на життєвому циклі товару. На першій стадії впровадження на ринок виводять зазвичай самі ходові, базові моделі, що користуються підвищеним попитом у покупців. На стадії зростання асортимент розширюють і до стадії зрілості виводять на ринок повний набір виробів параметричного ряду. У стадії спаду на ринку повинні залишатися тільки один - два види найбільш ходових товарів. [47]

Оптимізація асортименту являє собою прийняття рішення, яке найбільш повно враховує фінансові очікування, виробничі і логістичні можливості і обмеження, а також сформовану на ринку ситуацію.





великих покупців і провести аналіз їх замовлень на предмет виявлення найбільш ходових позицій. Саме їх потреби найбільшою мірою повинні впливати на формування асортименту. Також можна використати інформацію агентів про запити покупців.

Однак, даний аналіз не включає аналіз зовнішніх факторів. Для більш точного результату необхідно здійснювати аналітичну роботу про обсяг продажу конкурентів з метою виявлення впливу з боку зовнішніх факторів. Також треба врахувати сезонність тих або інших товарів. Оперативне реагування на сезонний попит дозволяє підприємству одержати додатковий прибуток [5].

Таким чином, підприємство має потребу в певному товарі, який би приваблював покупців або низькою ціною, або ексклюзивністю продажу. Попит на такий товар повинен якнайменше залежати від сезонності. Якщо знайти такий товар на ринку складно, то підприємство може здійснювати реалізацію товару зі своєю торговою маркою [28]. Рекламна діяльність є частиною асортиментної політики. Визначення ефективності реклами підприємства ресторанного бізнесу дозволяє з'ясувати доцільність використання реклами, умови оптимальної її дії на потенційних покупців. Економічна ефективність може визначатися співвідношенням поставленою перед рекламою метою і сумою грошових коштів, яка на ці цілі виділяється [50].

Однією з умов безперебійного постачання товарів і забезпечення необхідного рівня обслуговування покупців є створення оптимального асортименту товарів.

Повинен бути створений такий асортимент товарів, який би зміг задовольнити різні потреби кінцевих споживачів [50].

Напрямок зміни	Глибина асортименту	Додавання до асортименту	Виключення з асортименту
	Ширина асортименту	Поглиблення асортименту	Скорочення асортименту
		Підтримка марки	Звуження асортименту

*Рис. 187. Стратегії продуктового асортименту підприємства ресторанного бізнесу [50]*

Основні аспекти, що визначають стан продуктового асортименту - це його глибина та ширина. Оптимізація існуючих асортиментних груп підприємства ресторанного господарства може здійснюватися шляхом додавання або виключення певних видів послуг, змінюючи тим самим їх глибину чи ширину. Ассель Г. систематизував вказані можливості у вигляді побудови матриці з чотирьох стратегій.

У зв'язку з цим формування асортиментної структури товарів представляє одне з головних напрямків комерційної роботи. Під формуванням асортиментної структури розуміють діяльність по підборі груп, видів і різновидів товарів відповідно до попиту населення, з метою більш повного його задоволення. Цей набір товарів дозволяє задовольнити реальні або прогнозовані потреби і забезпечити високу прибутковість роботи підприємства. Під асортиментною політикою розуміють цілі, завдання та основні напрямки формування асортименту, визначаються керівництвом організації. Мета організації в області асортименту - формування реального або прогнозованого асортименту.

Згідно з маркетинговою концепцією, увага до ринку збуту, його вивчення, з'ясування справжніх потреб клієнтів вважаються первинними, а виробництво продукції – вторинним, спрямованим на задоволення цих потреб [83]. Засобами маркетингу створюють умови, за яких споживач може «голосувати» за потрібний йому продукт своїми грошми, що змушує фірму



робити те, чого бажає покупець, оскільки вона одержує інформацію про потреби покупців і коригує свою виробничу програму.

Деякі представники ринку вважають, що основна мета стратегії асортименту – забезпечити максимально можливу різноманітність ресторанного продукту і надати споживачу максимально широкий вибір.

Проте вона повинна лише допомагати споживачу знайти ресторанний продукт, що найкраще відповідає його смаку. Споживачі повинні мати можливість максимально задовольнити свої потреби, оскільки ресторанний бізнес є не лише засобом задоволення фізіологічних потреб споживача у харчуванні, швидше за все, він також є потужним фактором задоволення інтелектуальних і соціальних потреб, модним і обов'язковим атрибутом повсякденного життя. Усебічний аналіз сукупностей потреб дав змогу сформувати ієрархію потреб споживачів ресторанного бізнесу, включивши такі потреби: базові (фізіологічні потреби в харчуванні); потреби в організації дозвілля; комунікативні; потреби в освіті, потреби у підтвердженні статусу споживача.

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

Нині українські ресторатори роблять ставку на національну (українську), італійську кухню, страви на мангалі. За даними проведеного аналізу, із 14 тис. вітчизняних ресторанів майже 80% пропонують страви національної української кухні, біля 73% мають у меню страви італійської кухні і ще 45–50% – гриль страви на мангалі. Приблизно 20% пропонують популярну в Україні грузинську кухню. 16% ресторанів орієнтовані на японську кухню, 4% закладів є авторськими і стільки ж пропонують екзотичні для нашої країни страви – кубинську, китайську, азійську, американську кухню та вегетаріанське меню. Криза поки диктує умови універсальності для ресторанів і наявності самих затребуваних позицій:

українську кухню, а також пасту, гриль, піцу, що не потребують дороговартісних інгредієнтів.

Ніша екзотичної кухні вузька і складна. Ніхто не знає, скільки триватиме попит на подібні заклади, до того ж специфіка вимагає вищих затрат, ніж традиційна кухня. Європейські та українські страви є звичними, що гарантує стабільний попит, у ресторатора є можливість вести гнучку цінову політику, використовуючи продукти місцевого виробництва, підібрати місцевих поварів, а не наймати іноземців. При цьому більшість ресторанів стикається ще й з проблемою кваліфікованої робочої сили.

Важко знайти кваліфікованого офіціанта, який би міг обслужити іноземця, тому працівників необхідно відправляти на стажування чи тимчасово наймати іноземця, щоб він навчив кухаря-українця [64].

Актуальним, на нашу думку, є популяризація національної кухні і розділення її по регіонах країни з елементами новаторства та оригінальності як у приготуванні, такі подачі. Вдалою буде орієнтація ресторанівна подільську, карпатську, бессарабську кухнізі стравами за оригінальними рецептами, зібраними серед населення (старожилів), на місцевих продуктах. В українських ресторанах турист-іноземець (та й український) повинен отримати місцевий колорит та стабільну ідентичність (канонічні полтавські галушки, гуцульський банош, подільські вареники), познайомитися з традиціями та технологією приготування страв, особливостями застольного етикету, ставленням до їжі, демонструючи при цьому власну автентичність [28].

Асортимент продукції, який виготовляють підприємства ресторанного господарства, дуже різноманітний; для його приготування використовуються різні види сировини. Різноманітність продукції, що 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. Оптимізація асортименту торгової компанії є невід'ємною умовою

її успішного функціонування. В умовах мінливого макросередовища своєчасне коректування асортименту може дати підприємству змогу зберегти частку на ринку, знизити витрати і підвищити рентабельність продажів. Спеціалісти відзначають, що через велику кількість ресторанів і низьку платоспроможність клієнтів між учасниками ринку йде надзвичайно гостра боротьба за відвідувачів. Основною стратегією асортиментної політики є введення в меню новинок та фірмових страв і напоїв власного приготування у поєднанні з класичними стравами та напоями й елементами національної кухні. Лише такий заклад зможе задовольнити потреби та привабити не лише зацікавленого туриста, а й нагодувати зголоднілого місцевого жителя і навіть створити базу постійних гостей.

Надалі проаналізуємо особливості розвитку продуктової політики вітчизняними підприємствами ресторанного господарства. Дані статистичних щорічників Державної служби статистики України за 2012-2017 рр. дають змогу прослідкувати динаміку змін загальної кількості закладів і їх товарооборот [64]. Нами був проведений аналіз структури сучасного ринку ресторанних послуг та отримана динаміка розвитку галузі.

Так, дані таблиці 1.5 свідчать, що незважаючи на зменшення загальної кількості закладів ресторанного господарства у 2016-2017 році, роздрібний товарооборот у розрахунку на один об'єкт навпаки трохи збільшився, що спричинено постійною нестабільністю курсів валют та інфляцією. Як свідчать статистичні дані, у 2014 році зниження кількості об'єктів ресторанного господарства становило -11,9%, а обсяг товарообороту ресторанів у цьому році скоротився на 11,2%. Це було спричинене втратою частини території України внаслідок російської військової агресії, а також економічною кризою. У 2015 році кількість підприємств ресторанного господарства продовжувала скорочуватися – знизилась на 11,1% [30].



Таблиця 1.5

**Заклади ресторанного господарства України (на кінець 2017 р.) [30]**

Показники	Роки					Темпи приросту, %			
	2013	2014	2015	2016	2017	2014 у % до 2013	2015 у % до 2014	2016 у % до 2015	2017 у % до 2016
Кількість об'єктів ресторанного господарства	20578	18124	16121	15459	15768	-11,9	-11,1	-4,1	2,0
Кількість посадкових місць, тис.	1472	1352	1216	1118	1153	-8,1	-10,1	-8	3,1
Кількість посадкових місць у розрахунку на один об'єкт	72	75	75	72	73	4,3	1,1	-4,1	1,4
Роздрібний товарооборот, млн. грн.	12293	10918	11467	12458	13953	-11,2	5	8,6	12,0
Роздрібний товарооборот на 1 об'єкт, тис. грн.	597	602	711	806	885	0,8	18,1	13,3	9,8

У загальнодоступній мережі ресторанного господарства України сучасні трансформації відбуваються внаслідок розвитку двох основних напрямів: сітьового (що передбачає наявність сітьових зв'язків між підприємствами (закладами) ресторанного господарства, які утворюються у результаті взаємодії та інтеграції цих підприємств) та несітьового. За рівнем, якістю та специфікою надаваних послуг на українському ринку виділилося три сітьові системи: 1) підприємств ресторанного господарства швидкого обслуговування зі спеціалізованою товарною пропозицією; 2) підприємств РГ формату «q&c», в якому поєднуються виробництво широкого асортименту продукції і нові форми обслуговування; 3) елітних ресторанів, де пріоритетними є нецінові чинники задоволення потреб споживачів. За базою створення виявлено дві системи сітьових утворень: підприємств ресторанного господарства з уніфікованою концепцією діяльності (більшість з яких започатковано та функціонує на засадах

франчайзингу), та змішана, в яких підприємства ресторанного господарства об'єднуються для проведення спільних маркетингової, рекламної кампаній, програм лояльності тощо [45].

На основі вищевикладеного матеріалу можна зробити наступні висновки:

1. При формуванні продуктової політики підприємств сфери ресторанного господарства слід враховувати специфічні риси послуги як товару: її невідчутність, невіддільність від джерела, мінливість та непридатність до зберігання.

2. Система продуктової політики підприємств сфери ресторанного господарства повинна являти собою сукупність взаємодіючих елементів: людей, атмосфери, матеріального середовища, процесу надання послуги та сутнісних характеристик послуги ресторану.

3. На успішність продуктової політики чинять вплив такі фактори, як якість послуги, імідж фірми та гарантії.

4. Ядром моделі продуктової політики послуг є механізм, процес надання послуги ресторану, що здійснюється людьми у певному матеріальному середовищі.

5. Люди в процесі надання-споживання послуги, а також матеріальне середовище, створюють додатково введений елемент продуктової політики — атмосферу.

6. Люди, процес, матеріальне середовище та атмосфера надання послуги, співіснуючи та взаємодіючи між собою, створюють механізм продуктової політики.

7. Вхідним, додатково запропонованим, елементом моделі продуктової політики, що визначає особливості кожної зі складових механізму, є сутність самої послуги, яка дає відповідь на питання: які потреби покликана задовольнити дана послуга. Вихідним елементом є рівень задоволеності споживача.

Розглянемо основні методи формування та інструменти реалізації політики управління продуктовим портфелем в аспекті світових тенденцій розвитку ринку ресторанних послуг. Продуктові портфелі у світовій індустрії ресторанних послуг активно розвиваються у формі франшиз (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Методи формування та інструменти реалізації стратегії франчайзингу деякими найбільшими франчайзинговими мережами**

[45]

Франчайзингова мережа	Метод формування франчайзингової системи	Основні інструменти реалізації			
		% роялті	Початкова сума інвестицій	Надання технологічної та кадрової підтримки	Надання бренду
McFoxu	Формування ієрархічної ланцюгової системи	3-6%	80 тис.дол	+	+
Крила	Формування простої ланцюгової системи	2%	Від 450 тис.грн	+	+
MAFIA	Формування горизонтально-інтегрованої системи	3-5%	40-70 тис.дол.	+	+
KFC	Формування ієрархічної ланцюгової системи	5%	120-150 тис.дол.	+	+
Big-Burger	Формування горизонтально-інтегрованої системи	5-7%	15-20 тис.дол.	+	+
Pizza-Celentano	Формування ієрархічної ланцюгової системи	4%	Від 50 тис.дол.	+	+
Lkafa	Формування горизонтально-інтегрованої системи	2,5%	70-90 тис.дол.	+	+

Як свідчать дані табл. 1.6, усі перелічені вище великі франчайзингові мережі формують або горизонтально-інтегровану, або ж ієрархічну просту франчайзингові системи. Винятком є мережі McFoxu та KFC, які мають головного франчайзі – у формі власних ресторанів мережі, яким



підпорядковуюються решта звичайних франчайзі. Найпривабливіші умови для відкриття пропонує мережа «Крила». Ставка роялті не перевищує в ресторанному бізнесі 7-8% [45].

Компанії-власники мають можливість надавати більше послуг, ніж очікує клієнт. Це включає в себе спеціальні замовлення, які можуть бути враховані кухарями. Ресторани, які надають послуги «шведський стіл» можуть запропонувати клієнтам різні види страв, за більш низькою ціною [45].

Наведені фаст-фуди та ресторани мають дуже широку мережу, в якій всі операції раціоналізовані. Це забезпечує високу якість їжі поряд з першокласним сервісом у всіх компаніях франчайзингової мережі.

Досить цікавим є той факт, що в Україні мережа ресторанів McDonalds не має жодного франчайзі, що пов'язано з проблемним законодавством України для розвитку франчайзингу в рамках корпорації McDonalds (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

**Показники присутності найбільших світових франчайзерів ресторанного бізнесу в Україні [45]**

Назва мережі	Країна заснування	Рік заснування	Кількість країн, в яких працює мережа	Кількість закладів у складі мережі, одиниць	Кількість закладів мережі в Україні, од.	У т.ч. к-ть закладів в Україні на умовах франчайзингу, од.
McDonalds	США	1954	120	35124	34	-
KFC	США	1930	120	18000	10	10 (KFC)
Burger King	США	1953	76	12997	100	100 (Біг Бург)
Church's Chicken	США	1952	22	1700	50	50 (Крила)
PapaJohn's	США	1985	33	4000	7	7 (Піца Папа Джон)
Subway	США	1965	100	38541	н/і	н/і
Sturbucks	США	1971	60	18066	н/і	н/і

Закінчення табл. 1.7

Dunkin Donuts	США	1950	32	10479	н/і	н/і
Hesburger	Фінляндія	1980	5	280	н/і	н/і

Висококласний сервіс, що надається спеціально навченим працівниками. Все це завдяки тому, що більшість ресторанів працює за угодою франшизи. Однак фаст-фуд та ресторани можуть зіткнутися з проблемами в управлінні та створення франчайзингу за кордоном. Потрібно просвети великі дослідження на доступність сировини в тій чи іншій країні. І перевірити, чи можна буде контролювати працівників компанії-франчайзера на відстані [45].

Отже, розробка й здійснення системи управління продуктовим портфелем послуг вимагають у підприємства ресторанного бізнесу дотримання наступних умов: чіткої уяви про мету збуту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства ресторанного господарства; хорошого знання ринку й характеру його вимог; чіткої уяви про свої можливості й ресурси (дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові) нині та на майбутнє. Згідно з результатами аналізу статистичних даних про стан розвитку ринку послуг ресторанного господарства, процес формування продуктового портфелю послуг підприємств ресторанного бізнесу має такі особливості:

1. Удосконалення асортименту шляхом диверсифікації продукції та підвищення якості, тому що більш раціональне й економне використання матеріально-технічних ресурсів сприятиме більш ефективному виробництву в цілому без додаткових вкладень та зайвих витрат.

2. Використання сучасних технологій та автоматизованих систем управління, що дозволяють: покращувати якість обслуговування споживачів, контролювати роботу персоналу та діяльність підприємства в цілому, щоденно аналізувати фінансові результати, обробляти значні обсяги

зовнішньої та внутрішньої інформації для прийняття ефективних управлінських рішень тощо.

3. Застосування таких методів реалізації готової продукції та обслуговування споживачів, як кейтеринг – професійне ресторанне обслуговування банкетів, фуршетів, корпоративів та інших заходів на території замовника.

4. Формування стратегії підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства в умовах нестабільності.

### **Висновки до розділу 1**

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

Продуктовий портфель ресторану виражає склад продукції та послуг, що реалізується підприємством ресторанного бізнесу. Формування продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу спрямоване на найбільш повне задоволення попиту споживачів та забезпечення умов для прибуткової діяльності закладу. Продуктову політику ресторану можна визначити як маркетингову діяльність підприємства ресторанного господарства, яка пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності продуктів (послуг) та формування продуктового портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку. Розробка й здійснення системи управління продуктивним портфелем послуг вимагають у підприємства ресторанного господарства дотримання наступних умов: чіткої уяви про мету збуту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства ресторанного господарства; хорошого знання ринку й характеру його вимог; чіткої уяви про свої можливості й ресурси (дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові) нині та на майбутнє.

На підставі аналізу літературних джерел та практичних досліджень у сфері реалізації формування продуктового портфелю вітчизняними



промисловими підприємствами можна сформулювати коло проблем, пов'язаних із ефективністю застосування існуючих методів: 1) обмежені можливості існуючих методів формування продуктового портфелю; 2) відсутність методик, адаптованих до умов нестабільності зовнішнього середовища; 3) проблеми впровадження інструментів формування продуктового портфелю у практичну діяльність управлінського персоналу; 4) проблеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо асортименту. В результаті виникає потреба в розробці методики формування продуктового портфелю підприємства, яка б враховувала і долала недоліки існуючих наукових підходів, була б прийнятною для практичного впровадження в діяльність управлінського персоналу та адаптованою до нестабільних умов зовнішнього середовища підприємства, таких як нестабільність ресурсного забезпечення, ринкової кон'юнктури, споживчої поведінки та інших чинників ринкового оточення підприємства.

Згідно з результатами аналізу статистичних даних про стан розвитку ринку послуг ресторанного господарства, процес формування продуктового портфелю послуг підприємств ресторанного бізнесу має такі особливості: удосконалення асортименту шляхом диверсифікації продукції та підвищення якості, тому що більш раціональне й економне використання матеріально-технічних ресурсів сприятиме більш ефективному виробництву в цілому без додаткових вкладень та зайвих витрат; використання сучасних технологій та автоматизованих систем управління, що дозволяють: застосування таких методів реалізації готової продукції та обслуговування споживачів, як кейтеринг – професійне ресторанне обслуговування банкетів, фуршетів, корпоративів та інших заходів на території замовника; формування стратегії підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства в умовах нестабільності.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОДУКТОВИМ ПОРТФЕЛЕМ СУШИ - БАРУ «СУШИ ВЕСЛА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності суши - бару «Суши весла»

Суши-бар «Суши весла» є підприємством ресторанного господарства, яке спеціалізується на наданні послуг європейської та японської кухні.

Підприємство «Суши весла» належить до категорії популярних у всьому світі форматів суши-барів «Take-away». Основними напрямками діяльності закладу є надання послуг харчування.

Інтер'єр ресторану виконаний у формі японського мінімалізму, з поєднанням сучасних елементів євро-дизайну, що створює атмосферу гармонії. Крім страв суши-бару у закладі готують страви, що належать до європейської кухні. Меню ресторану наведено у Додатку Б.

Суши-бар «Суши весла» працює з 10.00 до 23.00 без вихідних.

Власник закладу «Суши весла» є фізичною особою підприємцем. Дане підприємство за статусом є малим, адже кількість працівників у ньому налічує – 12 осіб.

Ресторан «Суши весла» окрім основної своєї послуги, а саме організації харчування для гостей пропонує ще широкий перелік додаткових послуг, а саме:

- послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів;
- послуги з організації споживання та обслуговування;
- організація та обслуговування банкетів, фуршетів, ділових зустрічей, урочистих заходів, сімейних обідів;
- послуги з бронювання;
- послуги з організації дозвілля (послуги бейбі-сіттера);

- доставка їжі, takeaway(їжа з собою), кейтеринг.

Організаційну структуру ресторану наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структура управління суши-баром «Суши весла», м. Бердянськ

Структура управління суши-баром є лінійно-функціональною. Керівником суши-бару є директор, якому підпорядковуються заступник директора, бухгалтер, шеф-кухар, адміністратор залу, менеджер з постачання.

В табл. 2.1 наведено показники формування фінансових результатів від господарської діяльності закладу.

Таблиця 2.1

**Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності суши-бару «Суши весла» у 2015-2017 рр., тис.грн.**

Показники	Роки			Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2 481,3	2 927,3	3 159,4	446,0	232,1	18,0	7,9



Закінчення табл. 2.1

Послуги доставки операційні доходи	110,3	118,4	44,9	8,1	-73,5	7,3	-62,1
Послуги доставки доходи	19,7	21,2	16,7	1,5	-4,5	7,6	-21,2
Разом доходи	2 611,3	3 066,9	3 221,0	455,6	154,1	17,4	5,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2 221,6	2 321,7	2 451,6	100,1	129,9	4,5	5,6
Послуги доставки операційні витрати	118,9	144,8	52,1	25,9	-92,7	21,8	-64,0
Послуги доставки витрати	30,2	16,9	20,6	-13,3	3,7	-44,0	21,9
Разом витрати	2 370,7	2 483,4	2 524,3	112,7	40,9	4,8	1,6
Фінансовий результат до оподаткування	240,6	583,5	696,7	342,9	113,2	142,5	19,4
Податок на прибуток	43,3	105,0	125,4	61,7	20,4	142,5	19,4
Чистий прибуток (збиток)	197,3	478,5	571,3	281,2	92,8	142,5	19,4

\*за даними фінансової звітності (Додаток В)

У 2016 році порівняно з 2015-м роком обсяги чистих доходів від реалізації продукції та послуг зросли на 446,0 тис.грн (+18,0%), а за 2016-2017 рр. – зросли на 232,1 тис.грн (+7,9%). Обсяг сукупних доходів збільшився за 2015-2016 роки на 455,6 тис.грн або на 4 %, а за 2016-2017 рр. – на 154,1 тис.грн (+5%). В цілому за весь досліджуваний період можна було спостерігати зростання обсягів витрат. Так, собівартість реалізації продукції та послуг зросла за 2015-2016 рр. зросла на 100,1 тис.грн (+4,5%), а Послуги доставки операційні витратизросли на 25,9 тис.грн (+21,8%). Однак, наведена динаміка обсягів операційних витрат не спричинила суттєвої зміни фінансових результатів, що можна вважати позитивною ознакою діяльності. У 2017 році порівняно з 2016-м роком собівартість реалізації продукції та послуг підприємства збільшилася на 129,9 тис.грн (+5,6%).

У 2016 році порівняно з 2015-м роком чистий прибуток зріс на 281,2 тис.грн (+142,5%), у 2017 році проти 2016-го року зростання даного показника становило 92,8 тис.грн (+19,4%).

Проаналізуємо обсяги активів досліджуваного закладу. В табл. 2.2 наведено динаміку обсягів активів суши-бару за 2015-2017 рр.

Таблиця 2.2

**Динаміка обсягів активів (майна) суши-бару «Суши весла»,  
м. Бердянськ, 2015-2017 рр.**

Активи	Станом на дату:				Абсолютний приріст, тис.грн		Темп приросту, %	
	01.01. 2015	01.01. 2016	01.01. 2017	01.01. 2018	2015-2016	2016-2017	2015-2016	2016-2017
I. Необоротні активи								
Незавершені капітальні інвестиції	92,8	123,9	102,0	144,1	-21,9	42,1	-17,7	41,3
Основні засоби:								
первісна вартість	584,2	544,9	642,0	633,6	97,1	-8,4	17,8	-1,3
знос	742,6	701,8	816,0	816,0	114,2	0,0	16,3	0,0
Послуги доставки необоротні активи	158,3	156,9	174,0	182,4	17,1	8,4	10,9	4,8
Усього за розділом I	12,7	15,8	13,9	18,4	-1,9	4,4	-11,8	31,9
II. Оборотні активи								
Запаси:	314,3	384,1	314,3	384,1	-69,8	69,8	-18,2	22,2

## Закінчення табл.2.2

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	28,8	38,6	31,6	44,9	-7,0	13,3	-18,2	42,1
Гроші та їх еквіваленти	436,8	93,9	480,0	109,2	386,1	-370,8	411,1	-77,3
Усього за розділом II	779,8	516,6	825,9	538,2	309,2	-287,7	59,9	-34,8
Баланс	1469,5	1201,3	1583,8	1334,3	382,5	-249,5	31,8	-15,8

\*за даними фінансової звітності (Додаток В)

Як свідчать дані табл. 2.2, обсяг активів суши-бару за 2015-2016 роки зріс на 382,5 тис.грн або на 31,8%. У 2016-2017 рр. обсяг активів зменшився на 249,5 тис.грн або на 15,8%. Зокрема обсяг необоротних активів зріс на 38,1 тис.грн, або на 5,0%. Обсяг оборотних активів зменшився на 287,7 тис.грн або на 34,8%.

Структуру активів суши-бару наведено на рис. 2.2.

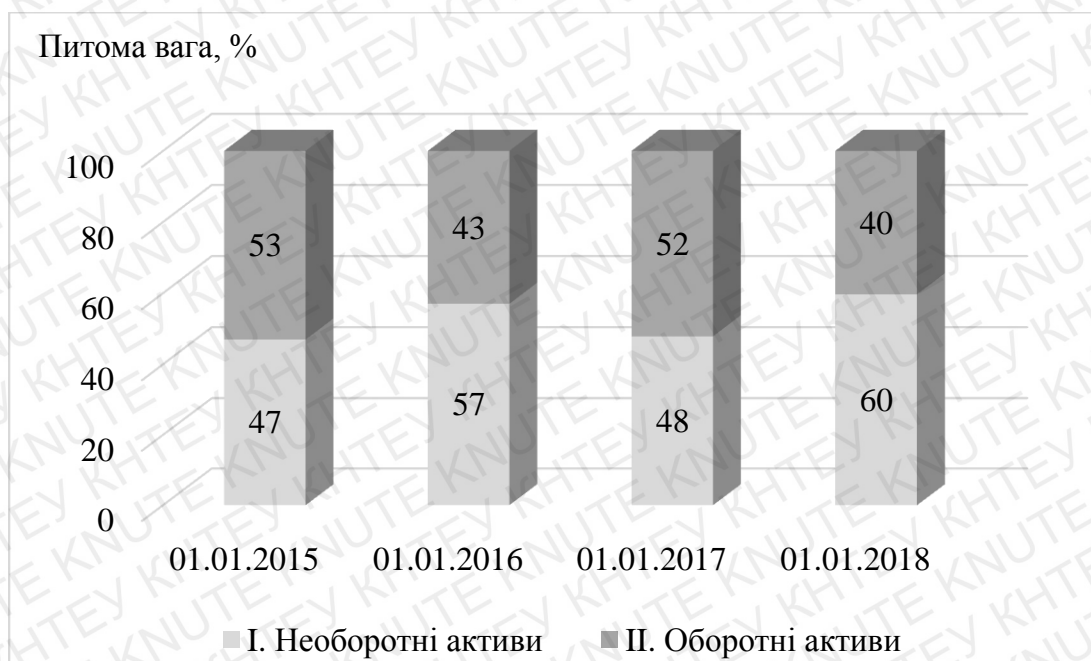


Рис. 2.2. Динаміка структури активів суши-бару «Суши весла», м. Бердянськ, 2015-2017 рр., %



Як свідчать дані рис. 2.2, в загальній структурі активів суши-бару переважає частка оборотних активів – 60%, зокрема (як видно з балансу) – обсяги запасів та грошових коштів на поточному рахунку. На необоротні активи припадало близько 40% від загального обсягу активів.

Динаміку показників ділової активності у разях обороту наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Показники ділової активності суши-бару «Суши весла» у разях обороту**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2017 рр.	2016-2017 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Коефіцієнт оборотності активів, разів	0,46	0,53	0,54	0,06	0,02	13,1	3,0
Коефіцієнт оборотності запасів, разів	1,59	1,66	1,76	0,07	0,09	4,5	5,6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, разів	18,42	20,85	20,65	2,43	-0,20	13,2	-0,9
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, разів	5,57	6,17	6,33	0,60	0,16	10,8	2,6

\*за даними фінансової звітності (Додаток В)

Як свідчать дані табл. 2.3, рівень оборотності активів досліджуваного закладу ресторанного бізнесу перебуває на невисокому рівні. Активи обертаються в середньому 0,4-0,5 разів на рік. Зокрема дебіторська заборгованість - 20,6 рази, а кредиторська заборгованість – 6,33 рази. Зниження рівня оборотності кредиторської заборгованості та паралельне зростання оборотності дебіторської заборгованості свідчить про

покращення позитивного фінансового балансу взаєморозрахунків з клієнтами та посередниками.

Проаналізуємо показники періоду обороту суши-бару наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка періоду обороту активів суши-бару «Суши весла» за 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Період обороту активів, дн	775,0	685,0	665,0	-90,0	-20,0	-11,6	-2,9
Період обороту запасів, дн	226,3	216,6	205,1	-9,8	-11,5	-4,3	-5,3
Період обороту дебіторської заборгованості, дн	19,5	17,3	17,4	-2,3	0,2	-11,7	0,9
Тривалість операційного циклу, дн	245,9	233,9	222,5	-12,0	-11,3	-4,9	-4,8
Період обороту кредиторської заборгованості, дн	64,6	58,3	56,9	-6,3	-1,5	-9,7	-2,5
Тривалість фінансового циклу, дн	181,3	175,5	165,7	-5,8	-9,8	-3,2	-5,6

\*за даними фінансової звітності (Додаток В)

У 2016-му році спостерігається зниження показників періоду обороту, що в значній мірі зумовлено зростанням у цьому періоді доходів від реалізації та собівартості реалізованої продукції. Період обороту дебіторської заборгованості скоротився на 2,3 дня (-11,7%) за рахунок зростання рівня погашення.

В зв'язку з наведеними вище факторами тривалість операційного циклу скоротилася у 2016-му році на 12,0 дня (-4,9%), у 2017-му – скоротилася на 2,5 дня (-4,8%). Тривалість фінансового циклу характеризує

період від вкладання коштів до їх повернення (період повного обороту грошових коштів інвестованих в оборотні активи з моменту погашення кредиторської заборгованості). У 2016-му році тривалість фінансового циклу зменшилась на 5,8 дня (-3,2%) внаслідок зростання періоду обороту кредиторської заборгованості (на 9,7%) та скорочення тривалості операційного циклу. У 2017-му році тривалість фінансового циклу зменшилась на 9,8 дня (-5,6%) в основному внаслідок зростання тривалості операційного циклу цього періоду та періоду обороту кредиторської заборгованості на 1,5 дні (-2,5%).

Характеризуючи показники ефективності використання фінансових ресурсів, варто відмітити, що для суши-бару можна спостерігати тенденцію до зростання рівня платоспроможності та самофінансування розвитку (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності суши-бару «Суши весла» за 2015-2017 рр.**

Показники	На дату				Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	31.12. 2013	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2015-2017 рр.	2016-2017 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,46	0,17	0,48	0,18	0,31	-0,29	180,4	-61,7
Коефіцієнт миттєвої ліквідності	0,43	0,12	0,45	0,13	0,33	-0,32	271,2	-71,1
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,78	0,66	0,77	0,64	0,11	-0,13	16,1	-17,1
Рівень ліквідності дебіторської заборгованості	0,20	0,51	0,20	0,51	-0,31	0,31	-61,4	159,1

\*за даними фінансової звітності (Додаток В)



Коефіцієнт загальної платоспроможності станом на 01.01.2018 р. скоротився на 0,13 пунктів порівняно з значенням даного показника на 01.01.2016 р. Станом на 01.01.2017 р. значення даного показника зросло на 0,11 пункти або на 16,1%.

Зниження загальної платоспроможності свідчить про падіння рівня покриття поточних зобов'язань суши-бару оборотними активами. Аналогічну тенденцію до показника загальної платоспроможності має показник миттєвої ліквідності. Його тенденція свідчить про зниження рівня покриття поточних зобов'язань суши-бару за рахунок грошових коштів та еквівалентів на поточних рахунках і у касі. Рівень ліквідності дебіторської заборгованості мав тенденцію до зростання у 2016-2017 рр., що зумовлено зниженням фінансування майна за рахунок поточних зобов'язань.

Динаміку показників стану та структури капіталу наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Динаміка показників стану та структури капіталу суши-бару  
«Суши весла» за 2015-2017 рр.**

Показники	На дату				Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	31.12. 2013	31.12. 2015	31.12. 2016	31.12. 2017	2015-2017 рр.	2016-2017 рр.	2015-2016 рр.	2016-2017 рр.
Коефіцієнт самофінансування	0,32	0,35	0,32	0,37	-0,03	0,05	-8,2	14,0
Коефіцієнт маневренності власного капіталу	-0,48	-0,62	-0,48	-0,62	0,14	-0,14	-22,3	28,7
Коефіцієнт заборгованості	0,68	0,65	0,68	0,63	0,03	-0,05	4,4	-6,7

\*за даними фінансової звітності (Додаток В)

Зміна показників самофінансування, коефіцієнта заборгованості та маневренності власного капіталу свідчить про зниження рівня фінансової

самостійності суши-бару. Рівень фінансування діяльності закладу за рахунок власних фінансових ресурсів у 2016-2017 роках зріс на 0,05 пунктів або на 5% і склав 0,37 пунктів. Від'ємні значення власного оборотного капіталу зумовлені повним позиковим фінансуванням оборотних активів. Зокрема, рівень маневренності власного капіталу мав тенденцію до зниження.

На рис. 2.4 наведено показники рентабельності реалізації, рентабельності активів та власного капіталу суши-бару «Суши весла».

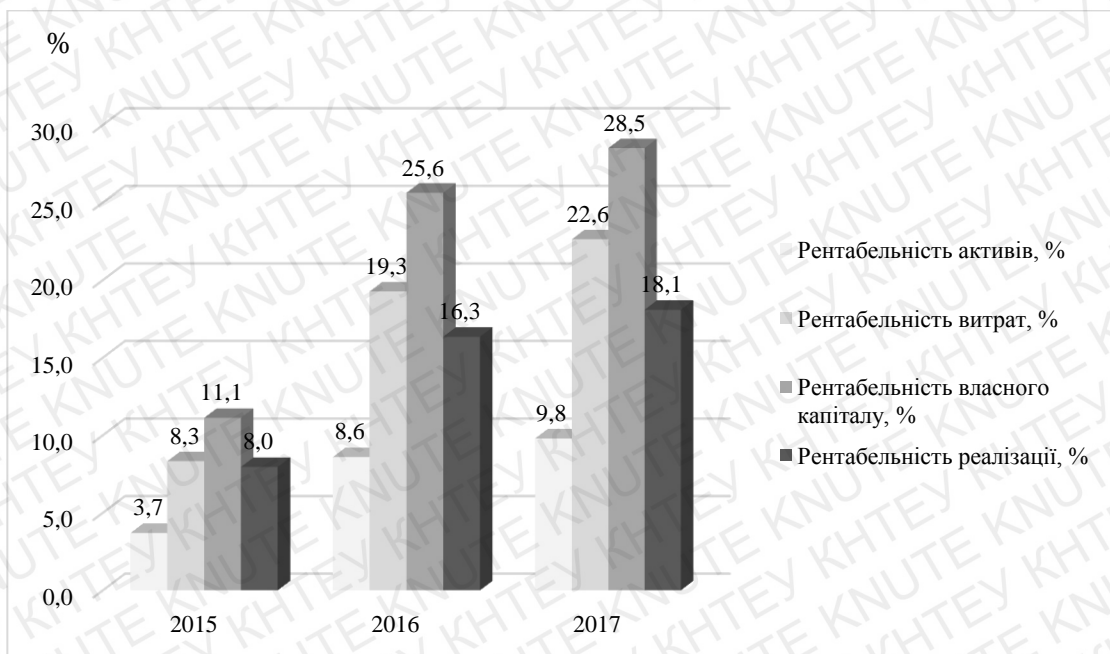


Рис. 2.4. Динаміка рентабельності діяльності суши-бару «Суши весла» за 2015-2017 рр.

Як свідчать дані рис. 2.4, рівень рентабельності реалізації продукції за 2015-2016 роки незначно зріс на 8,3%, що свідчило про зростання ефективності збутової діяльності закладу. Також, у 2017 році порівняно з 2016-м роком рентабельність реалізації зросла на 1,8%. Рентабельність активів у 2016 році порівняно з 2015-м зросла на 4,9%, що може свідчити про ефективність віддачі інвестицій в майно закладу. Рентабельність власного капіталу, яка у 2016 році порівняно з 2015-м роком зросла на 14,5%, свідчить про ефективне використання суши-баром інвестованих в нього фінансових ресурсів.

Отже, у даному питанні було проведено аналіз господарської діяльності суши-бару. Структура управління суши-баром є лінійно-функціональною. Керівником суши-бару є директор, якому підпорядковуються заступник директора, бухгалтер, шеф-кухар, адміністратор залу, менеджер з постачання. Обсяг сукупних доходів збільшився за 2015-2016 роки на 455,6 тис.грн або на 4 %, а за 2016-2017 рр. – на 154,1 тис.грн (+5%). В загальній структурі активів суши-бару переважає частка оборотних активів – 60%, зокрема (як видно з балансу) – обсяги запасів та грошових коштів на поточному рахунку. На необоротні активи припадало близько 40% від загального обсягу активів. Зниження рівня оборотності кредиторської заборгованості та паралельне зростання оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення позитивного фінансового балансу взаєморозрахунків з клієнтами та посередниками. Зниження загальної платоспроможності свідчить про падіння рівня покриття поточних зобов'язань суши-бару оборотними активами. Аналогічну тенденцію до показника загальної платоспроможності має показник миттєвої ліквідності. Його тенденція свідчить про зниження рівня покриття поточних зобов'язань суши-бару за рахунок грошових коштів та еквівалентів на поточних рахунках і у касі. У 2017 році порівняно з 2016-м роком рентабельність реалізації зросла на 1,8%. Рентабельність активів у 2016 році порівняно з 2015-м зросла на 4,9%, що може свідчити про ефективність віддачі інвестицій в майно закладу. Рентабельність власного капіталу, яка у 2016 році порівняно з 2015-м роком зросла на 14,5%, свідчить про ефективне використання суши-баром інвестованих в нього фінансових ресурсів.



## 2.2. Аналіз існуючої практики планування, аналізу і регулювання продуктового процесу

Практика планування, аналізу та регулювання продуктового процесу суши-бару передбачає визначення основних особливостей формування портфелю продукції та послуг.

Здійснення управління продуктивним портфелем забезпечується керівною групою суши-бару, до складу якої входять керівник закладу, адміністратор та шеф-кухар. Робота керівної групи у питаннях продуктової політики організовується та контролюється безпосереднього директором суши-бару.

Організаційну структуру керівної групи з управління продуктивним портфелем суши-бару «Суши весла» наведено на рис. 2.5. Розподіл обов'язків у процесі формування та регулювання продуктового портфелю є функціональним.

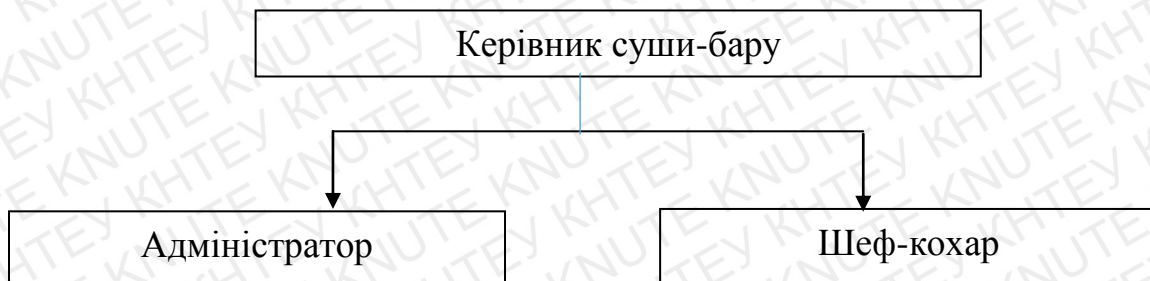


Рис. 2.5. Організаційна структура керівної групи зі стратегічного управління суши-бару «Суши-весла»

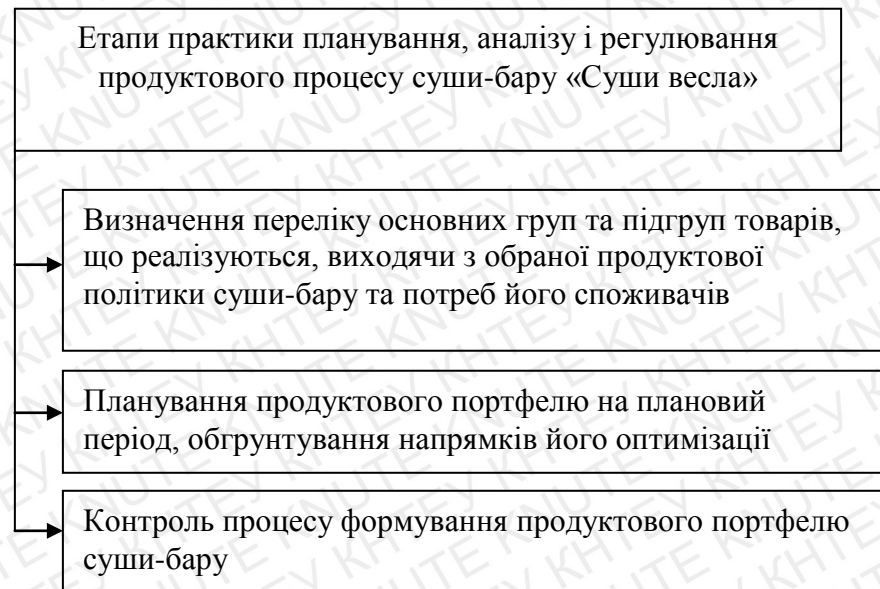
Сформована структура керівної групи з формування продуктового портфелю суши-бару забезпечує:

- 1) аналіз продуктового портфелю, визначення динаміки у обсягах реалізації продукції;
- 2) оцінка структури формування продуктового портфелю;
- 3) планування продуктового портфелю;

4) контроль за реалізації продуктової політики.

Формування продуктового портфелю, що реалізуються торговим підприємством, передбачає проведення таких етапів роботи (рис. 2.6):

- 1) етап визначення переліку основних груп передбачає проведення детального аналізу продуктового портфелю, його особливостей;
- 2) на етапі планування продуктового портфелю здійснюються заходи його оптимізації;
- 3) етап контролю формування продуктового портфелю передбачає визначення точок моніторингу виконання плану реалізації, ефективності продажу продукції споживачам.



*Рис. 2.6. Етапи практики планування, аналізу і регулювання продуктового процесу суши-бару «Суши весла»*

Проведемо дослідження продуктового портфелю суши-бару. Показники обсягів виробництва та продажу продукції суши-бару подано у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

**Динаміка реалізації продукції та послуг суши-бару «Суши весла» в розрізі основних товарних груп, тис.грн.**

Групи продукції	Період			Приріст, тис.грн		Приріст,%	
	2015	2016	2017	2015- 2016	2016- 2017	2015- 2016	2016- 2017
Морські сети	297,8	292,7	347,5	-5,0	54,8	-1,7	18,7
Сети Філадельфія	347,4	351,3	410,7	3,9	59,4	1,1	16,9
Суші рибний мікс	372,2	380,5	473,9	8,4	93,4	2,2	24,5
Овочеві сети	297,8	322,0	315,9	24,2	-6,1	8,1	-1,9
Салати	173,7	292,7	252,8	119,0	-40,0	68,5	-13,7
Супи	198,5	204,9	284,3	6,4	79,4	3,2	38,8
Риба печена	148,9	234,2	189,6	85,3	-44,6	57,3	-19,1
Напої	347,4	468,4	442,3	121,0	-26,1	34,8	-5,6
Добавки до суши	198,5	175,6	221,2	-22,9	45,5	-11,5	25,9
Послуги доставки	99,3	204,9	221,2	105,7	16,2	106,5	7,9
Уся продукція та послуги	2 481,3	2 927,3	3 159,4	446,0	232,1	18,0	7,9

\*побудовано за даними Додатку Г

У 2015 році обсяг реалізації суши-бару склав 2481,3 тис.грн. У 2016 році зростання обсягу реалізації відбувалося на 446,0 тис.грн або 27,4%. Приріст обсягів реалізації продукції відбувся переважно за рахунок таких груп продуктового портфелю:

- Овочеві сети – обсяги реалізації збільшилися на 24,2 тис.грн або на 8,1%;
- Салати – обсяги реалізації збільшилися на 119,0 тис.грн або на 68,5%;
- Напої – обсяги реалізації збільшилися на 121,0 тис.грн або на 34,8%;



- Послуги доставки – обсяги реалізації збільшилися на 105,7 тис.грн або на 16,2%.

Упродовж 2017 року відбулося зростання обсягу реалізації суши-бару на 232,1 тис.грн або на 7,9%. Приріст обсягів реалізації продукції відбувся переважно за рахунок таких груп продуктового портфелю:

- Морські сети – обсяги реалізації збільшилися на 54,8 тис.грн або на 18,7%;

- Сети Філадельфія – обсяги реалізації збільшилися на 59,4 тис.грн або на 16,9%;

- Суші рибний мікс – обсяги реалізації збільшилися на 93,4 тис.грн або на 24,5%;

- Супи – обсяги реалізації збільшилися на 79,4 тис.грн або на 38,8%;

- Послуги доставки – обсяги реалізації збільшилися на 16,2 тис.грн або на 7,9%.

Проведемо аналіз динаміки структури продуктового портфелю суши-бару (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Динаміка зміни структури продуктового портфелю суши-бару «Суши весла», %**

Групи продукції	Період			Приріст,%	
	2015	2016	2017	2015-2016	2016-2017
Морські сети	12	10	11	-2	1
Сети Філадельфія	14	12	13	-2	1
Суші рибний мікс	15	13	15	-2	2
Овочеві сети	12	11	10	-1	-1
Салати	7	10	8	3	-2
Супи	8	7	9	-1	2
Риба печена	6	8	6	2	-2
Напої	14	16	14	2	-2
Добавки до суши	8	6	7	-2	1

Закінчення табл. 2.8

Послуги доставки	4	7	7	3	0
Уся продукція та послуги	100,00	100,00	100,00	-	-

\*побудовано за даними Додатку Г

З даних табл. 2.8 можемо бачити, що у структурі формування номенклатури продукції суши-бару переважає частка таких груп як «Морські сети», «Сети Філадельфія», «Суші рибний мікс», «Салати» та «Овочеві сети». При цьому впродовж 2015-2016 років відбулося зростання питомої ваги в структурі продуктового портфелю за такими позиціями:

- «Салати» - відбулося зростання частки по даній групі продукції на 3%;
- «Риба печена» - відбулося зростання частки по даній групі продукції на 2%;
- «Напої» - відбулося зростання частки по даній групі продукції на 2%;
- «Послуги доставки» - відбулося зростання частки по цій позиції на 3%.

Упродовж 2016-2017 років відбулося зростання питомої ваги в структурі продуктового портфелю за такими позиціями:

- «Морські сети» - відбулося зростання частки по даній групі продукції на 1%;
- «Сети Філадельфія» - відбулося зростання частки по даній групі продукції на 1%;
- «Суші рибний мікс» - відбулося зростання частки по даній групі продукції на 2%;
- «Супи» - відбулося зростання частки по цій позиції на 2%;
- «Добавки до суші» - відбулося зростання частки по цій позиції на 1%.

З метою оцінки планування продуктового портфелю варто розглянути порівняння планових та фактичних показників продажу продукції у розрізі різних груп (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Динаміка планових та фактичних показників  
формування продуктового портфелю суші-бару «Суші весла»**

Показники	2015		2016		2017		Відхилення Факт / План у %		
	План	Факт	План	Факт	План	Факт	2015	2016	2017
Морські сети	270,7	297,8	268,6	292,7	321,8	347,5	10,0	9,0	8,0
Сети Філадельфія	354,5	347,4	346,1	351,3	391,2	410,7	-2,0	1,5	5,0
Суші рибний мікс	323,6	372,2	369,5	380,5	520,8	473,9	15,0	3,0	-9,0
Овочеві сети	289,1	297,8	308,1	322,0	298,1	315,9	3,0	4,5	6,0
Салати	184,8	173,7	277,5	292,7	216,0	252,8	-6,0	5,5	17,0
Супи	228,2	198,5	214,6	204,9	273,4	284,3	-13,0	-4,5	4,0
Риба печена	136,6	148,9	227,4	234,2	195,4	189,6	9,0	3,0	-3,0
Напої	310,2	347,4	437,7	468,4	433,6	442,3	12,0	7,0	2,0
Добавки до суші	189,1	198,5	174,8	175,6	230,4	221,2	5,0	0,5	-4,0
Послуги доставки	96,4	99,3	198,0	204,9	212,7	221,2	3,0	3,5	4,0
Уся продукція та послуги	2383,0	2481,3	2822,1	2927,3	3093,3	3159,4	4,1	3,7	2,1

\*за даними Додатку Д

Як свідчать дані табл. 2.9, у 2015 році загальний рівень перевиконання плану продажу продукції суші-бару склав 4,1%, у тому числі план було перевиконано по таким позиціям: «Морські сети» – на 10,0%; «Суші рибний мікс» - на 15,0%; «Овочеві сети» - на 3,0%; «Риба печена» - на 9,0%;



«Напої» - 12,0%; «Добавки до суші» - на 5,0%; «Послуги доставки» - на 3,0% (рис. 2.7.).

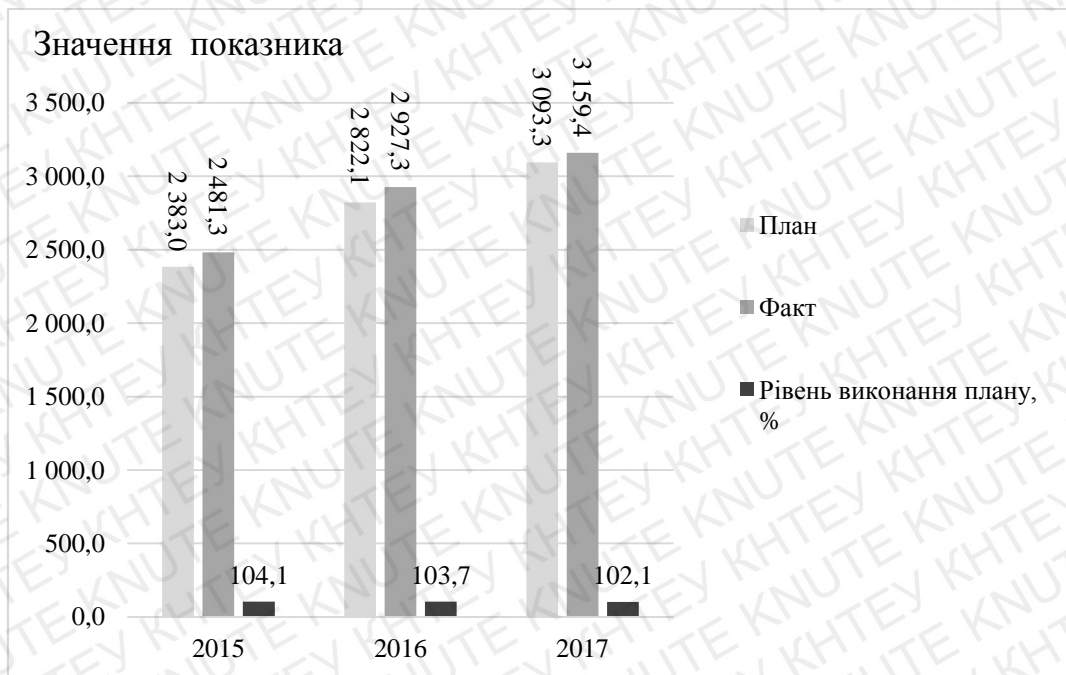


Рис. 2.7. Показники виконання плану по формуванню продуктового портфелю суши-бару у 2015-2017 рр.

\*за даними Додатку Д

У 2016 році загальний рівень перевиконання плану продажу продукції суши-бару склав 3,7%, у тому числі план було перевиконано по таким позиціям: «Морські сети» – на 9,0%; «Сети Філадельфія» - на 1,5%; «Овочеві сети» - на 4,5%; «Суші рибний мікс» - на 3,0%; «Салати» - на 5,5,0%; «Риба печена» - на 3,0%; «Напої» - на 7,0%; «Послуги доставки» - на 3,5%.

Упродовж 2017 року загальний рівень перевиконання плану продажу продукції суши-бару склав 2,1%, у тому числі план було перевиконано по таким позиціям: «Морські сети» – на 8,0%; «Сети Філадельфія» - на 5,0%; «Овочеві сети» - на 6,0%; «Салати» - на 17,0%; «Супи» - на 4,0%; «Напої» - на 2,0%; «Послуги доставки» - на 4,0%.

Також визначимо загальні напрямки заходів керівної групи суши-бару з контролю та оптимізації продуктового портфелю. Оптимізувати

продуктовий портфель, на думку керівництва закладу, можна, провівши аналіз внеску конкретної продукції або групи в підсумковий результат. Ним може бути величина виручки або обсяг продажів. Виручка є більш показовим критерієм.

Деякі працівники суши-бару вважають, що основна мета оптимізації продуктового портфелю – забезпечити максимально можливу різноманітність ресторанного продукту і надати споживачу максимально широкий вибір.

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

Отже, за результатами проведеного аналізу можна зробити такі висновки:

- Сформована структура керівної групи з формування продуктового портфелю суши-бару забезпечує: 1) аналіз продуктового портфелю, визначення динаміки у обсягах реалізації продукції; 2) оцінку структури формування продуктового портфелю; 3) планування продуктового портфелю; 4) контроль за реалізації продуктової політики.

- Формування продуктового портфелю, що реалізуються торговим підприємством, передбачає проведення таких етапів роботи: етап визначення переліку основних груп передбачає проведення детального аналізу продуктового портфелю, його особливостей; на етапі планування продуктового портфелю здійснюються заходи його оптимізації; етап контролю формування продуктового портфелю передбачає визначення точок моніторингу виконання плану реалізації, ефективності продажу продукції споживачам.

- У 2017 році відбулося зростання обсягу реалізації суши-бару на 232,1 тис.грн або на 7,9%. Приріст обсягів реалізації продукції відбувся переважно за рахунок таких груп продуктового портфелю: «Морські сети» –

обсяги реалізації збільшилися на 54,8 тис.грн або на 18,7%; «Сети Філадельфія» – обсяги реалізації збільшилися на 59,4 тис.грн або на 16,9%; «Суші рибний мікс» – обсяги реалізації збільшилися на 93,4 тис.грн або на 24,5%; «Супи» – обсяги реалізації збільшилися на 79,4 тис.грн або на 38,8%; «Послуги доставки» – обсяги реалізації збільшилися на 16,2 тис.грн або на 7,9%. У структурі формування номенклатури продукції суши-бару переважає частка таких груп як «Морські сети», «Сети Філадельфія», «Суші рибний мікс», Салати» та «Овочеві сети».

- Упродовж 2017 року загальний рівень перевиконання плану продажу продукції суши-бару склав 2,1%, у тому числі план було перевиконано по таким позиціям: «Морські сети» – на 8,0%; «Сети Філадельфія» - на 5,0%; «Овочеві сети» - на 6,0%; «Салати» - на 17,0%; «Супи» - на 4,0%; «Напої» - на 2,0%; «Послуги доставки» - на 4,0%.

### **2.3. Аналіз ефективності методів управління продуктовим портфелем суши - бару «Суши весла»**

Проведення оцінювання результативності формування продуктового портфелю суши-бару «Суши весла» передбачає:

- оцінку широти та глибини продуктового портфелю;
- оцінку рентабельності та беззбитковості продуктового портфелю;
- ABC-XYZ аналіз продуктового портфелю суши-бару за рівнем зростання доходів та рентабельності.

Спочатку розрахуємо показники повноти та стійкості продуктового портфелю. Для цього використаємо показники, що вказані у параграфі 1.3. Розрахунки подано в таблиці 2.10.



Таблиця 2.10

**Показники повноти формування продуктового портфелю суши-бару  
«Суши весла», 2016-2017 рр.**

Групи продуктів	2016 рік			2017 рік		
	Кількість різновидів, яка реалізована закладом	Кількість різновидів, передбачена меню	Коефіцієнт повноти продуктового портфелю	Кількість різновидів, яка реалізована закладом	Кількість різновидів, передбачена меню	Коефіцієнт повноти продуктового портфелю
Морські сети	6	7	0,86	5	7	0,71
Сети Філадельфія	8	10	0,80	7	10	0,70
Суші рибний мікс	7	7	1,00	6	7	0,86
Овочеві сети	4	5	0,80	3	5	0,60
Салати	7	8	0,88	5	8	0,63
Супи	7	9	0,78	8	9	0,89
Риба печена	8	9	0,89	6	9	0,67
Напої	6	7	0,86	4	7	0,57
Добавки до суши	5	6	0,83	4	6	0,67
Інша продукція	3	4	0,75	2	4	0,50
<i>Разом</i>	<i>61</i>	<i>72</i>	<i>0,85</i>	<i>50</i>	<i>72</i>	<i>0,69</i>

\*за даними адміністратора суши-бару

Загальний коефіцієнт повноти продуктового портфелю у 2016 році становив за усіма позиціями продукції суши-бару 0,85. Іншими словами можна сказати, що заклад виготовляв та реалізовував 85% з усіх наявних у меню позицій. У 2017 році коефіцієнт повноти продуктового портфелю зменшився дорівня 0,69. Таким чином, у цьому році заклад виготовляв та реалізовував лише 69% з усіх наявних у меню позицій.

Проведемо оцінку рівня ефективності формування продуктового портфелю на основі визначення показника валового прибутку по окремим групам продукції (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Динаміка валового прибутку по окремим групам продукції суши-бару  
«Суши весла», 2016-2017 рр., тис.грн.**

Групи продукції	2016 р.			2017 р.			Зміна валового прибутку (+/-)	
	Виручка від реалізації, тис.грн	Собівартість товару, тис.грн	Валовий прибуток, тис.грн	Виручка від реалізації, тис.грн	Собівартість товару, тис.грн	Валовий прибуток, тис.грн	тис.грн	%
Морські сети	292,7	232,2	60,6	347,5	269,7	77,9	17,3	28,6
Сети Філадельфія	351,3	278,6	72,7	410,7	318,7	92,0	19,3	26,6
Суші рибний мікс	380,5	301,8	78,7	473,9	367,7	106,2	27,4	34,9
Овочеві сети	322,0	232,1	89,9	315,9	245,2	70,8	-19,1	-21,3
Салати	292,7	221,4	71,3	252,8	196,1	56,6	-14,7	-20,6
Супи	204,9	162,5	42,4	284,3	220,6	63,7	21,3	50,3
Риба печена	234,2	185,7	48,4	189,6	147,1	42,5	-6,0	-12,3
Напої	468,4	371,5	96,9	442,3	343,2	99,1	2,2	2,3
Добавки до суші	175,6	139,3	36,3	221,2	171,6	49,5	13,2	36,4
Інша продукція	204,9	196,6	8,3	221,2	171,6	49,5	41,2	494,4
Разом	2 927,3	2321,7	605,6	3 159,4	2451,6	707,8	102,2	16,9

\*за даними адміністратора суши-бару

Як видно з даних табл. 2.12, обсяг валового прибутку суши-бару у 2016 році становив 605,6 тис.грн. Найбільші обсяги валового прибутку забезпечувало виготовлення та продаж таких груп продукції як «Овочеві сети» - 89,9 тис.грн, «Напої» - 96,9 тис.грн, «Сети Філадельфія» - 72,7 тис.грн, «Суші рибний мікс» - 78,7 тис.грн. У 2017 році відбулося зростання обсягу валового прибутку для усіх груп продукції суши-бару, зокрема в

найбільшій мірі обсяги валового прибутку зросли для групи «Суши рибний мікс» – зростання на 34,9%, «Сети Філадельфія» – зростання на 26,6%, «Супи» – збільшення на 50,3%. У 2017 році обсяг валового прибутку зріс порівняно з попереднім роком на 102,2 тис.грн або на 16,9%.

Для поглиблення аналізу пропонуємо провести оцінку впливу факторів зміни структури продуктового портфелю та рівня націнки за різними видами продукції на динаміку валового прибутку «Суши весла» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Оцінка впливу фактора зміни структури продуктового портфелю та рівня націнки на зміну валового прибутку «Суши весла»**

Показники	Формули	Роки			Зміна у 2015-2016 рр.(+/-)		Зміна у 2016-2017 рр.(+/-)	
		2015	2016	2017	тис.грн	%	тис.грн	%
Обсяг виручки, тис.грн	ОВ	2481,3	2927,3	3159,4	446	232,1	-2713,4	-213,9
Обсяг собівартості продукції, тис.грн	СВ	2221,6	2321,7	2451,6	100,1	129,9	-2351,5	29,8
Валовий прибуток, тис.грн	ВП	259,7	605,6	707,8	345,9	102,2	-361,9	-243,7
Рівень націнки, тис.грн	$RH = \frac{ВП}{СВ} * 100\%$	11,7	26,1	28,9	14,4	2,8	-14,5	-11,6
Вплив зміни факторів на валовий прибуток:								
-вплив зміни обсягу собівартості продукції суши-бару	$\Delta ВП_{св} = \frac{СВ_n * RH_{n-1}}{100} - \frac{СВ_{n-1} * RH_{n-1}}{100}$		111,8	163,8	x	x	x	x
- вплив зміни рівня націнки	$\Delta ВП_{рн} = \frac{СВ_n * RH_n}{100} - \frac{СВ_n * RH_{n-1}}{100}$		234,1	-61,6	x	x	x	x



Як свідчать результати проведених розрахунків в табл. 2.13, у 2016 році зростання валового прибутку від формування продуктового портфелю становило 345,9 тис.грн, в тому числі за рахунок зростання обсягу собівартості валовий прибуток суши-бару у 2017 році зріс на 111,8 тис.грн., а за рахунок підвищення рівня націнки на продукцію обсяг валового прибутку збільшився на 234,1 тис.грн.

У 2017 році зростання валового прибутку від формування продуктового портфелю становило 102,2 тис.грн, в тому числі за рахунок зростання обсягу собівартості валовий прибуток суши-бару у 2017 році зріс на 163,8 тис.грн., а за рахунок зниження рівня націнки на продукцію обсяг валового прибутку зменшився на 61,6 тис.грн.

Для проведення оцінювання ефективності формування продуктового портфелю проведемо ABC-XYZ аналіз за параметрами націнки та показника частки продукції у загальних обсягах реалізації по підприємству ресторанного господарства.

Чим вищим є показники частки групи продукції у обсягах реалізації, тим більший вплив на інтенсивність продажу має відповідна група продукції. Чим вищим є рівень націнки по групі продукції, тим вищим є її вклад у формування загальної прибутковості продуктового портфелю суши-бару. Динаміку ранжування продуктивних груп за їх часткою в обсягах реалізації та рівнем їх націнки у 2016 році наведено у табл. 2.14

Таблиця 2.14

**Динаміку ранжування товарних груп на їх часткою в обсягах реалізації та темпом зростання доходів суши-бару «Суши весла» у 2016 році**

Групи продукції	Частка в обсягах реалізації, %	Група ABC	Темп зростання виручки, %	Група XYZ	Група ABC-XYZ
Морські сети	11	В	1,187	У	ВУ

Закінчення табл. 2.14

Салати	13	A	1,169	У	АУ
Овочеві сети	15	A	1,245	X	АХ
Риба печена	10	B	0,981	Z	BZ
Напої	8	C	0,863	Z	CZ
Сети Філадельфія	9	C	1,388	X	CX
Суші рибний мікс	6	B	0,809	Z	BZ
Супи	14	A	0,944	Z	AZ
Добавки до суші	7	C	1,259	X	CX
Інша продукція	7	C	1,079	У	СУ

Як видно з табл. 2.14, у 2017 році найбільш перспективними в плані формування товарного портфелю були такі товарні групи:

- «Морські сети» - група продукції мала найвищий рівень динаміки зростання доходів та середній рівень частки в обсягах реалізації;
- «Овочеві сети» - група продукції забезпечувала максимальну частку в обсягах продажу та максимальний темп динаміки виручки;
- «Салати» - група продукції забезпечувала максимальну частку в обсягах продажу та середній темп динаміки виручки;
- «Інша продукція» - дана група продукції забезпечувала середній рівень частки в обсягах продажу та середній рівень прибутковості реалізації.

На основі даних табл. 2.14 побудуємо зведену табл. 2.15, в якій можна побачити стан кожної групи продукції в межах трьох сегментів продуктового портфелю суши-бару – перспективний, середньоперспективний, проблемний.

Таблиця 2.15

**Динаміка ранжування товарного асортименту «Суши весла» за  
рівнем перспективності у 2016-2017 рр.**

Сегмент продуктового портфелю за рівнем перспективності	Група продукції	Питома вага в обсягах продажу, %
Високо-перспективний сегмент - АХ	Овочеві сети	15
Середньо-перспективний сегмент - АУ, ВУ, СХ	Морські сети	47
	Салати	
	Інша продукція	
	Добавки до суші	
Проблемний сегмент - АZ, ВZ, CZ, СУ	Сети Філадельфія	38
	Риба печена	
	Напої	
	Суші рибний мікс	
	Супи	

Як свідчать дані табл. 2.15, частка груп продукції високої перспективи становила 15% у 2017 році («Овочеві сети»). Частка середньоперспективних груп продукції склала 47% («Морські сети», «Салати», «Інша продукція», «Добавки до суші», «Сети Філадельфія») (рис. 2.8).

Для покращення ситуації суши-бару варто переглянути, в першу чергу, роботу з такими групами продукції як «Риба печена», «Напої», «Суші рибний мікс» та «Супи». Саме ці групи продукції демонстрували найбільші тенденції у зниженні обсягу реалізації.



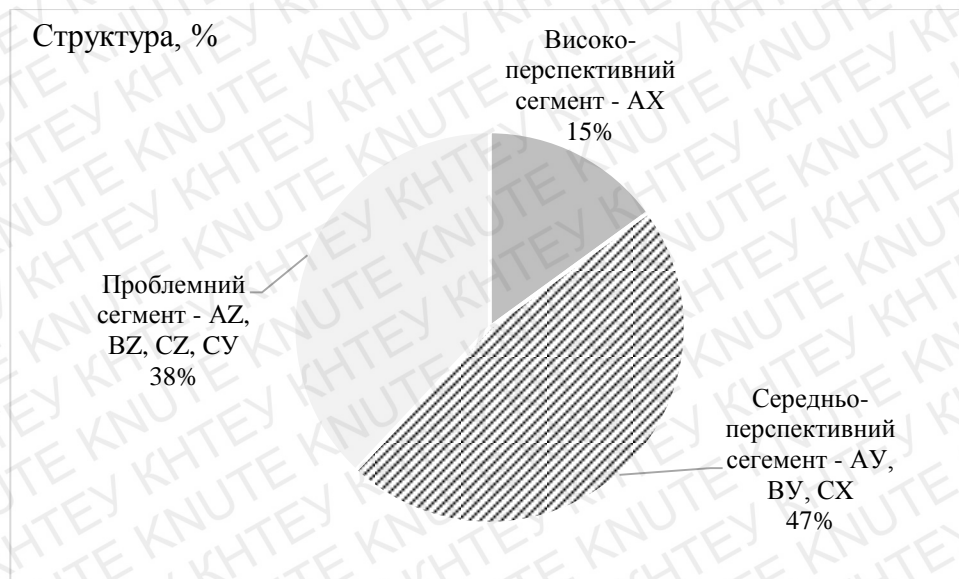


Рис. 2.8. Структура продуктового портфелю суши-бару «Суши весла» за рівнем перспективності продукції, %

Таким чином, за результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі висновки:

- Загальний коефіцієнт повноти продуктового портфелю у 2016 році становив за усіма позиціями продукції суши-бару 0,85. Іншими словами можна сказати, що 85% заклад виготовляв та реалізовував 85% з усіх наявних у меню позицій. У 2017 році коефіцієнт повноти продуктового портфелю зменшився дорівня 0,69. Таким чином, у 2017 році заклад виготовляв та реалізовував лише 69% з усіх наявних у меню позицій. Стійкість продуктового портфелю суши-бару у 2017 році порівняно з 2016 роком знизилася з 0,92 пункти до 0,85 пункти. Така ситуація була зумовлена концентрацією суши-бару на обраних продуктових сегментах. Зокрема, найвищий рівень стійкості продуктового портфелю був властивий продукції, яка містила рибу у переробленому вигляді (не сиру і сиров'ялену).

- У 2017 році відбулося зростання обсягу валового прибутку для усіх груп продукції суши-бару, зокрема в найбільшій мірі обсяги валового прибутку зросли для групи «Суши рибний мікс» – зростання на 34,9%,

«Сети Філадельфія» – зростання на 26,6%, «Супи» – збільшення на 50,3%. У 2017 році обсяг валового прибутку зріс порівняно з попереднім роком на 102,2 тис.грн або на 16,9%.

- Найбільш перспективними в плані формування товарного портфелю були такі товарні групи: «Морські сети», «Овочеві сети», «Салати», та «Інша продукція». Для покращення ситуації суши-бару варто переглянути, в першу чергу, роботу з такими групами продукції як «Риба печена», «Напої», «Суші рибний мікс» та «Супи». Саме ці групи продукції демонстрували найбільші тенденції у зниженні обсягу реалізації.

## **Висновки до розділу 2**

За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати наступні висновки.

Проведено аналіз господарської діяльності суши-бару. Структура управління суши-баром є лінійно-функціональною. Керівником суши-бару є директор, якому підпорядковуються заступник директора, бухгалтер, шеф-кухар, адміністратор залу, менеджер з постачання. Обсяг сукупних доходів збільшився за 2015-2016 роки на 455,6 тис.грн або на 4 %, а за 2016-2017 рр. – на 154,1 тис.грн (+5%). В загальній структурі активів суши-бару переважає частка оборотних активів – 60%, зокрема (як видно з балансу) – обсяги запасів та грошових коштів на поточному рахунку. На необоротні активи припадало близько 40% від загального обсягу активів. Зниження рівня оборотності кредиторської заборгованості та паралельне зростання оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення позитивного фінансового балансу взаєморозрахунків з клієнтами та посередниками. Зниження загальної платоспроможності свідчить про падіння рівня покриття поточних зобов'язань суши-бару оборотними активами. Аналогічну тенденцію до показника загальної платоспроможності має показник миттєвої ліквідності. Його тенденція свідчить про зниження

рівня покриття поточних зобов'язань суши-бару за рахунок грошових коштів та еквівалентів на поточних рахунках і у касі. У 2017 році порівняно з 2016-м роком рентабельність реалізації зросла на 1,8%. Рентабельність активів у 2016 році порівняно з 2015-м зросла на 4,9%, що може свідчити про ефективність віддачі інвестицій в майно закладу. Рентабельність власного капіталу, яка у 2016 році порівняно з 2015-м роком зросла на 14,5%, свідчить про ефективне використання суши-баром інвестованих в нього фінансових ресурсів.

Сформована структура керівної групи з формування продуктового портфелю суши-бару забезпечує: 1) аналіз продуктового портфелю, визначення динаміки у обсягах реалізації продукції; 2) оцінку структури формування продуктового портфелю; 3) планування продуктового портфелю; 4) контроль за реалізацією продуктової політики. Формування продуктового портфелю, що реалізуються торговим підприємством, передбачає проведення таких етапів роботи: етап визначення переліку основних груп передбачає проведення детального аналізу продуктового портфелю, його особливостей; на етапі планування продуктового портфелю здійснюються заходи його оптимізації; етап контролю формування продуктового портфелю передбачає визначення точок моніторингу виконання плану реалізації, ефективності продажу продукції споживачам.

Найбільш перспективними в плані формування товарного портфелю були такі товарні групи: «Морські сети», «Овочеві сети», «Салати», та «Інша продукція». Для покращення ситуації суши-бару варто переглянути, в першу чергу, роботу з такими групами продукції як «Риба печена», «Напої», «Суши рибний мікс» та «Супи». Саме ці групи продукції демонстрували найбільші тенденції у зниженні обсягу реалізації.



### РОЗДІЛ 3

## ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ СУШИ - БАРУ «СУШИ ВЕСЛА»

### 3.1. Організаційне забезпечення ефективності асортименту суши-бару

Проблеми підвищення ефективності асортименту суши-бару виявляються в результаті аналізу попиту, обсягів і динаміки продажів. Однак передумови виникнення цих проблем зароджуються на стадії формування асортименту.

Проблема підвищення ефективності асортименту суши-бару пов'язана з питаннями максимізації прибутку, тому для підприємства сфери послуг важливі умови досягнення певної ринкової частки, зростання і диверсифікації діяльності (виробництва), раціональної поведінки на ринку.

В основному проблеми підвищення ефективності асортименту криються в невідповідність цілей підприємств і методів їх досягнення, наявного і бажаного стану їх організаційних структур управління та економічних показників. Те, що на більш високому рівні управління вважається засобом досягнення будь-яких цілей, на більш низьких виявляється безпосередньо метою. Тобто, на рівні оперативного, нижнього рівня менеджменту порушується ієрархічна структура.

Ефективність асортименту пов'язана з обраної підприємством сфери послуг стратегією маркетингу. Стратегія маркетингу - раціональне логічна побудова, керуючись яким, організація розраховує вирішити свої маркетингові задачі. Вона включає в себе конкретні стратегії по цільових ринках, комплексу маркетингу і рівню витрат на маркетинг, містить докладний аналіз цільових ринків кожної асортиментної групи, визначає конкретні групи клієнтів, зацікавлених в придбанні конкретної послуги. Маркетинговий аналіз ринку необхідний не тільки для визначення

передбачуваних на найближчий час обсягів збуту і одержуваного прибутку, а й для ціноутворення і вивчення перспектив розвитку даного виду послуг.

Стратегічні рішення по продукту є головними в рамках маркетингової стратегії підприємства. Обрана стратегія розкладається на приватні стратегії структурних підрозділів фірми і функціональні стратегії напрямки діяльності служб в рамках загальної (продуктової) стратегії управління асортиментом. Продуктова стратегія - це розробка напрямків оптимізації продуктового ряду і визначення асортименту продуктів, найбільш бажаних для успішної роботи на ринку і що забезпечують ефективність діяльності підприємства сфери послуг в цілому.

Маркетинг, зокрема маркетинг-мікс, визначає наступні напрямки диференціації маркетингової стратегії підприємства.

Диференціація маркетингової стратегії підприємства сфери послуг залежно від сфери застосування:

- стратегія просування та збуту продукції;
- стратегія поведінки на ринку;
- цінова стратегія;
- продуктова асортиментна стратегія.

У свою чергу, кожен з напрямків маркетингової стратегії можна диференціювати (деталізувати) з організаційного аспекту застосування на стратегії внутрішньофірмових організаційних одиниць менеджменту.

Загальну або базову стратегію управління асортиментом послуг / товарів можна визначити як продуктовою. Однак в розрізі окремих класифікаційних ознак, покладених в основу сучасних принципів організації і формування асортименту, можна виділити різновиди асортиментних груп товарів / послуг та відповідні їм типи приватних стратегій, які будуть впливати на продуктовою стратегію підприємства, на формування і управління різновидами асортиментних груп і асортиментом в цілому. Цей дуалізм, подвійне вплив загальної і приватних стратегій на

формування асортименту, є важливою особливістю, яку необхідно враховувати при виборі варіанту системи управління асортиментом.

Таким чином, при вирішенні завдання вдосконалення структури асортименту, підвищення його ефективності в рамках розвитку продуктової стратегії підприємства сфери послуг, за характером розміщення на території і концентрації зусиль менеджменту структурні групи асортименту можна класифікувати по незалежним ознакам і визначити для кожного класу приватну стратегію і область її застосування. Назвемо критерії і відповідні їм стратегії:

1. За ціновими рівнями реалізованих послуг / товарів - стратегія цін (область застосування - конкурентне середовище).
2. За рівнем якості послуг - стратегія якості (окремі сегменти ринку).
3. За обсягом додаткового сервісу і за складом основного контингенту обслуговуваних покупців - стратегія диференціації (окремі споживачі і сегменти ринку).
4. За формами спеціалізації послуг / товарів - стратегія диверсифікації (область застосування - продукти / ринки).
5. За концентрації реклами та визначає методом продажу послуг / товарів - стратегія збуту (область застосування - функція збуту). Структура продуктового ряду повинна бути збалансована з точки зору розмірів одержуваного прибутку і різноманітності послуг, що надаються, оскільки достатня кількість різних продуктів в арсеналі суши-бару гарантує його стабільність і захист від несподіваних наслідків, пов'язаних зі зміною кон'юнктури ринку і потреб клієнтів. При цьому також повинна враховуватися група розроблюваних нових продуктів, оскільки вона готується до впровадження на ринок.

Підвищення ефективності асортименту суши-бару вимагає постійного оновлення товарного пропозиції, тому дуже актуальна проблема виробництва і випуску нових страв. Нові або поліпшені страви, позитивно сприйняті споживачами, забезпечують суши-бару на якийсь час перевагу



перед конкурентами. Це дозволяє зменшити інтенсивність цінової конкуренції, з якою пов'язаний збут традиційних продуктів. У міру розвитку продуктивних сил на основі науково-технічного прогресу, розробка та вихід нових страв, а також модифікація страв багато в чому сприяють збалансованості попиту і пропозиції. Якщо споживча якість нової страви відповідає вимогам суб'єктів ринку - споживачів, то вона завойовує міцне місце.

Значення роботи з якісним продуктом для економічного зростання і безпеки суши-бару особливо зростає в ринкових умовах. Практика свідчить, що в ідеальному випадку доля основних продуктів, що приносять найбільший дохід, повинна становити 75 - 85%. Природно, що в структурі продуктового ряду будуть і продукти, що знаходяться в стадії спаду. Їх збереження часто представляється вкрай не вигідним. Це пов'язано, з одного боку, з необхідністю певних витрат з їх надання, а з іншого боку, з відволіканням сил і засобів суши-бару від розвитку і впровадження нових, високорентабельних страв. Однак суши-бар може з вигодою для себе використовувати пропозицію застарілих страв. Наприклад, наявність в продуктовому ряду підприємства продуктів, що знаходяться як на стадії впровадження на ринок, так і на стадії спаду, може сприяти стимулюванню збуту нових послуг, оскільки вони на тлі застарілих будуть володіти очевидними перевагами.

Розробка і впровадження нових страв містить значні елементи ризику. Провал нових страв, включених в асортимент, має місце, коли суши-бар не здатний компенсувати свої витрати на виробництво і маркетинг і несе фінансові втрати. Невдача страв відбувається в тих випадках, коли суши-бар отримує прибуток від продукції, але в масштабах, менше запланованих. Обгрунтоване вилучення страви з обігу можливе лише на основі контролю за його поведінкою. На основі рівня окупності, обсягу продажів або прибутку з урахуванням витрат ресурсів і передбачуваного часу насичення

можна прийняти рішення про зняття в певні терміни страви з виробництва або її модифікації.

До найбільш значущих чинників, які призводять до абсолютних і відносних невдач, відносяться: невірна оцінка споживчого попиту на даний продукт, погане планування, відсутність реклами, невдалий вибір моменту і надмірне лобювання продукції прихильниками, незважаючи на погані результати, отримані в ході маркетингових досліджень. Ризик, пов'язаний з новаторством, великий, але настільки ж великі пов'язані з ним матеріальні вигоди.

Виходячи з того, що споживач створює передумови для розподілу ринку між виробниками, висуває свої вимоги до продукту (характеристики страви, кількість), значно посилюється конкурентна боротьба за споживача, в умовах якої стає необхідністю ретельне вивчення вимог ринку до продукції, що випускається. Адже саме в пропонованому на продаж товар знаходяться основні шляхи підвищення конкурентоспроможності суши-бару, і саме в товарі відображаються всі особливості і протиріччя розвитку ринкових відносин в економіці. Однак переломити ставлення споживачів до своєї продукції дуже непросто. Крім спрямованості, тут потрібні великі матеріальні витрати, вдалі управлінські знахідки, зміна внутрішнього клімату та багато іншого, чого може і не вистачати у ослабленої фірми.

Пошуки оптимальних управлінських рішень щодо подолання проблем та розробка ефективних методів їх реалізації стають в даний час вирішальними факторами виживання фірми в конкурентній боротьбі.

При формуванні методики оцінки ефективності та вибору рішень з проблем ефективності асортименту використовують методи підготовки і обґрунтування управлінських рішень.

До методів реалізації рішень відносяться адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Вибір методу залежить від типу розв'язуваних проблем.



Проблеми підвищення ефективності асортименту включають в себе безліч не завжди піддаються обліку змінних, так як безпосередньо пов'язані з постійно мінливих кон'юнктурою ринку. На ринку, як відомо, потреби населення дуже мінливі.

Таким чином, проблеми підвищення ефективності асортименту відносяться до типу слабоструктурованих і неструктурованих проблем і для прийняття рішень по ним в повній мірі використовуються: метод системного аналізу і експертні методи, спрямовані на активізацію інтуїції і досвіду фахівців.

Здійснимо SWOT-аналіз суши-бару «Суши весла», щоб запропонувати шляхи підвищення ефективності його діяльності (рис. 3.1).

<p><b><u>Сильні сторони:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дуже гарна впізнаваність в місті Бердянськ та районі;</li> <li>- хороші відносини з конкурентами;</li> <li>- досвідчена команда спеціалістів;</li> <li>- висока якість продукції, що використовується для приготування страв;</li> <li>- наявність сучасного обладнання.</li> </ul>	<p><b><u>Слабкі сторони:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- недостатньо широкий асортимент страв;</li> <li>- недостатнє інвестування в просування та рекламу;</li> <li>- відсутність маркетингової стратегії.</li> </ul>
<p><b><u>Можливості:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- зростання попиту на японську кухню;</li> <li>- збільшення купівельної спроможності внаслідок збільшення доходів населення;</li> <li>- розробка нових рецептів та технологій.</li> </ul>	<p><b><u>Загрози:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення долі ринку конкурентів ті їх конкурентоспроможності;</li> <li>- підвищення цін на продукцію;</li> <li>- зростання комунальних платежів;</li> <li>- збільшення податкового навантаження.</li> </ul>

Рис. 3.1. SWOT-аналіз суши-бару «Суши весла», м. Бердянськ

Виходячи з цього, можемо зробити наступні пропозиції:

- 1) створення служби маркетингу;
- 2) постійне підвищення кваліфікації, як кухарів, так і адміністраторів, працівників служби маркетингу;



- 3) установка зворотнього зв'язку з споживачами (через сайт, сторінки в соціальних мережах, тощо);
- 4) розробка програм просування, орієнтованих на відповідний сегмент споживачів;
- 5) за рахунок розширення асортименту збільшити свою долю на ринку;
- 6) за рахунок використання для приготування страв продукції високої якості утримувати свою долю ринку, не дозволяти конкурентам збільшити їх долю;
- 7) зростання маркетингової підтримки, у тому числі за рахунок проведення акцій (наприклад, «Супер ціна», «Щасливі години», «Комплімент від суши-бару»), що дозволить зберегти ринкову долю.

Отже, ефективність асортименту є дуже важливою для суши-бару і потребує постійного вдосконалення.

### **3.2. Шляхи вдосконалення продуктового портфелю суши - бару «Суши весла»**

Основна ідея вдосконалення продуктового портфелю суши-бару «Суши весла» - підвищення обсягу продажів продукції, внаслідок задоволення потреб споживачів, за рахунок високої конкурентоспроможності продукції.

Удосконалення існуючого продуктового портфелю суши-бару «Суши весла» доцільно почати з розробки товарної стратегії. Для практичного вибору товарної стратегії необхідно уважно вивчити продукцію, її життєвий цикл, обсяги виробництва і збуту.

Формування асортименту суши-бару базується на вибраних цілях і завданнях, визначених керівництвом підприємства. Це визначає асортиментну політику підприємства, яка направлена на задоволення різноманітних потреб населення і отримання запланованого прибутку. Для реалізації цих цілей вирішується ряд завдань, таких як встановлення

потреби в данному продукті, оцінка матеріальних можливостей підприємства, виявлення товарних джерел продукції, визначення основних напрямів формування асортименту.

Асортимент вироблюваної суши-баром продукції включає поряд з традиційними рецептами, нові розроблені види ролів та суши. В умовах ринкової економіки суши-бар орієнтується, перш за все, на споживача, його платоспроможний попит.

Пропонується створити відділ маркетингу для підвищення ефективності реалізації товарних стратегій.

Пропонована продуктова організаційна структура служби маркетингу представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Продуктова організаційна структура маркетингу

Одним з основних продуктів при приготуванні страв суши-бару є риба та морепродукти. Риба та морепродукти, які використовуються суши-баром «Суши весла» розраховані на три сегмента:

- 1) Преміум сегмент;
- 2) Середній сегмент;
- 3) Середній «мінус» сегмент.

У кожному сегменті свої цільові споживачі, конкурентні переваги, тому оптимально буде розробити товарну стратегію для кожного сегмента.

До Преміум сегмента належать частина делікатесної продукції: ікра (тріски, червона форелі, тощо), м'ясо краба, вугор, гребінці, сніжний краб, філе палтуса, креветка тигрова, тощо.

В даній товарній лінії продуктовий портфель можна вважати збалансованим. Так як в даному портфелі міститься продукція, яка широко використовується при приготуванні популярних серед споживачів страв.

Таким чином, вищезазначене свідчить про те, що суши-бар уважно стежить за асортиментом в цій товарній лінії.

«Середній» сегмент включає в себе найбільшу кількість найменувань продукції, що пропонується суши-баром, і приносить велику частину прибутку в загальному обсязі реалізації. Основними продуктами цього сегменту є ікра (летючої риби червона, мойви, тощо), сібас, лосось, форель, кальмар, креветки, м'ясо мідії, восьминіжки, устриці, тощо. Дані продукти також є популярними, приносять прибуток і являються перспективними для суши-бару. Слід застосувати стратегію варіації, а саме запропонувати в меню нові страви з використання цієї продукції, що виділить суши-бар «Суши весла» серед конкурентів.

До сегменту «Середній мінус» відноситься хек, скумбрія, масляна, тощо. Дана продукція не є популярною і не приносить прибуток. Тому рекомендована стратегія роботи з даними товарами: скорочення інвестицій, можливе припинення використання. Даний захід дозволить звільнити



виробничі потужності для вироблення продукції, яка користується великим попитом і знаходиться на стадії зростання.

Варто відзначити, що підприємству слід приділити увагу просуванню свого товарного знака, так як споживачі віддають перевагу відомим їм маркам.

Отже, основні товарні стратегії, які слід використовувати суши-баром «Суши весла» - стратегія варіації і стратегія елімінації.

Відобразимо стратегії, рекомендовані для кожного сегмента (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Рекомендовані стратегії для цільових сегментів

Цільовий сегмент	Стратегія маркетингу	Товарна стратегія	Цінова стратегія
<i>Преміум</i>	Стратегія диференціації	Стратегія сегментації	Стратегія преміального ціноутворення
<i>Середній</i>	Стратегія диференціації	Стратегія сегментації	Стратегія преміального ціноутворення
<i>Середній мінус</i>	Стратегія фокусування	Стратегія диференціації і елімінації	Стратегія нейтрального ціноутворення

Таким чином, для суши-бару «Суши-весла» рекомендується стратегія диференційованого маркетингу, тому що суши-бар випускає продукцію за різною ціною, відповідно для різних груп споживачів. Отже, для кожного сегмента рекомендується стратегія цільового маркетингу. Щодо сегментів «Преміум», «Середній» рекомендується стратегія сегментації, тому що в даному сегменті випускається номенклатура товарів, яка задовольняє потреби різних сегментів. Для сегменту «Середній мінус» рекомендується така стратегія роботи з даними товарами: скорочення інвестицій, можливе припинення використання. Даний захід дозволить звільнити виробничі потужності для вироблення продукції, яка користується великим попитом і знаходиться на стадії зростання.

В економічному аспекті дані перетворення продуктового портфеля повинні забезпечити зростання ефективності діяльності суши-бару на ринку на основі постійного оновлення і вдосконалення асортименту.

На сьогоднішній день ресторанне господарство є затребуваним і динамічно розвивається.

Під час стабільності і поліпшення економічної ситуації попит на суши та роли збільшується; якщо матеріальне становище населення погіршується, то знижується і попит на продукцію суши-бару.

### **3.3 Економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо удосконалення продуктового портфелю суши - бару «Суши весла»**

Для економічного обґрунтування заходів щодо вдосконалення продуктового портфелю суши-бару «Суши весла», а саме створення служби маркетингу, необхідно здійснити програму заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла». Так як в першу чергу для створення відділу маркетингу, треба відібрати кваліфікованих спеціалістів, які надалі розроблять та запровадять шляхи оптимізації продуктового портфелю. Також якщо набрати більш кваліфікований та мотивований персонал, то ефективність суши-бару збільшиться. Для цього необхідно розробити кошторис витрат, який визначить необхідний обсяг коштів на реалізацію цієї програми (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

#### **Кошторис витрат програми заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла»**

<b>№ з/п</b>	<b>Статті витрат</b>	<b>Сума, грн.</b>
1.	Преміювання адміністраторів за розробку та впровадження Положення про підбір персоналу суши-бару «Суши весла»	<b>5 000,00</b>

Закінчення табл. 3.2

2.	Тестування відібраних кандидатів для прийому на роботу в суши-барі за допомогою системи Midot System	<b>10 000,00</b>
3.	Удосконалення матеріальної системи мотивації персоналу суши-бару, в тому числі	<b>25 000,00</b>
3.1	Впровадження преміювання за перевищення планових показників доходу суши-бару та одноразове преміювання	5 000,00
3.2	Впровадження системи нарахування додаткової заробітної плати у відповідності з показниками ефективності роботи персоналу	12 000,00
3.3	Оплата частини харчування персоналу	5 000,00
3.4	Оплат частини відпочинку працівників	3 000,00
4.	Преміювання адміністраторів за розробку та впровадження Положення про навчання персоналу суши-бару «Суши весла»	<b>5 000,00</b>
5.	Організація та проведення корпоративних заходів	<b>8 000,00</b>
<b>Усього витрат за кошторисом</b>		<b>53 000,00</b>

Для розрахунку економічної ефективності потрібно розрахувати: термін окупності, чистий дисконтований дохід, внутрішню норму прибутковості, рентабельність, чисту поточну вартість, окупність грошей витрачених на програму.

Визначимо передбачуваний дохід за допомогою сценарного методу. Після розробки та впровадження Положення про підбір персоналу суши-бару «Суши весла», а також впровадження тестування за допомогою системи Midot System, час витрачений на пошук і відбір персоналу адміністратором знизиться на 28 % порівняно до нововведення.

Також знизиться плинність персоналу на 60 % , оскільки новий робітник буде адаптуватися краще, працівника відбирають за системою Midot System, яка дозволяю уникнути деструктивної поведінки нового працівника, зловживань та розкрадань на робочому місці. В основі рішень



цієї системи тестування лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цінностей і моральних суджень особистості, що дає підстави прогнозувати тенденції в поведінці. Midot System дозволяє підвищити якість оцінки кандидата на роботу та суттєво скоротити час та витрати на його вивчення. Якщо кандидат чесний, порядний і надійний, є сенс продовжувати вивчення його професійних і ділових якостей.

Претендент на вакантну посаду приходить на стажування з відповідною інформацією, що дозволяє уникнути зайвих питань та невдоволеності. В команду приходить саме мотивована кандидатура.

Витрати, які несла установа на навчання під час стажування, а потім плинності кадрів знизиться на 60%, що позитивно відобразиться на економічній ефективності суши-бару. Це вже не кажучи про те, що клієнтів будуть обслуговувати краще і прибуток значно ростиме.

Доходи будуть отримані за рахунок зниження витрат на процес підбору і відбору, а також і на процес навчання базового персоналу.

Визначимо реалістичний, песимістичний і оптимістичний підсумок для жовтня та листопада. Дані внесемо до таблиці 3.3.

*Таблиця 3.3.*

**Зміни за жовтень та листопад 2018 року за сценарним методом за рахунок впровадження заходів удосконалення підбору персоналу суши-бару «Суши весла»**

	Жовтень 2018, %			Листопад 2018, %		
	Песимістичний	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний	Оптимістичний	Реалістичний
Зниження витрат на пошук	0.3	0.7	0.5	0.3	0.8	0.7
Зниження витрат на відбір	0.2	0.8	0.6	0.3	0.8	0.7

Закінчення табл. 3.3

Зниження витрат на адаптацію	0.3	0.8	0.6	0.4	0.9	0.8
Зниження витрат на навчання	0.2	0.7	0.5	0.3	0.8	0.6
Дохід від притоку клієнтів	0.1	0.6	0.3	0.1	0.8	0.6

Для розрахунків використано реалістичний підсумок тому, що дані в таблиці є прогнозними, заздалегідь не можемо дізнатися очікуваних результатів.

В перший місяць спостерігається зменшення витрат на 2,2 %, у другий місяць на 2,8 % , також спостерігається отримання доходу за рахунок зниження витрат від недоліків у підборі персоналу та плинності кадрів .

Для розрахунку ефективності програми припустимо, що тривалість реалізації заходів програми розрахована на 12 місяців 2019 року, та, що один період дорівнює 1 місяць. За 12 місяців дохід суши-бару від реалізації програми став поступово збільшуватися.

Для оцінки майбутніх доходів на сьогоднішній день, доцільно порівняти інвестиції з накопиченою дисконтною сумою. Таким чином використовується ставка дисконту  $d$  .

**Ставка дисконтування = Безризикова ставка + Премія за ризик**

За безризикову ставку взято облікову ставку Національного банку України, яка станом на 01.09.2018 року становить 17,5 % , премія за ризик (виробничі, технологічні, інвестиційні та ін..) приймається на рівні 5 % . Таким чином,

Ставка дисконту для програми становить  $d = 19,5\%$ .

Таким чином визначаємо коефіцієнт дисконтування:

$$Kd = 1 / (1 + d) \quad (3.1)$$

де,  $t$  - номер періоду.

Таблиця 3.4

**Коефіцієнт дисконтування за періодами**

Період	0	1	2	3	4	5	6
Kd	1,00	0,84	0,70	0,59	0,49	0,41	0,34

Період	7	8	9	10	11	12
Kd	0,29	0,24	0,20	0,17	0,14	0,12

Якщо відомо витрати на реалізацію програми, коефіцієнт дисконтування, приблизний дохід від реалізації послуг, розрахуємо чистий дисконтований грошовий потік.

Чистий дисконтований дохід (ЧДД) — стандартний метод оцінки ефективності нововведення і показує оцінку ефекту від інвестиції, приведену до теперішнього моменту часу з урахуванням різної тимчасової вартості грошей. Якщо ЧДД більше 0, то інвестиція економічно ефективна, а якщо ЧДД менше 0, то інвестиція економічно не вигідна.

Таким чином, чистий дисконтований дохід можна розрахувати за формулою:

$$\text{ЧДД } t = (D_t - Z_t) * K_d^t \quad (3.2)$$

де,  $D_t$  - дохід від реалізації програми, грн.;

$Z_t$  – витрати на реалізацію програми, грн..

Розрахунки за формулою зведено у таблиці 3.5



Таблиця 3.5

**Розрахунок економічної ефективності реалізації програми заходів  
з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла»**

Період, місяць	Найменування періоду	Дт, грн.	Зт ,грн.	К dt	Дт*К dt	Зт* К dt	ЧДД грн.
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Січень	0	40100	0,84	0	29620	-29620
2	Лютий	16200	49200	0,70	11340	34400	-23060
3	Березень	20800	48000	0,59	12272	28320	-16048
4	Квітень	29000	49800	0,49	14210	24402	-10192
5	Травень	37400	49200	0,41	15334	20172	-4838
6	Червень	49500	52900	0,34	16830	17986	-1156
7	Липень	54900	50800	0,29	15921	14732	+1189
8	Серпень	61200	49200	0,24	14688	11808	+2880
9	Вересень	79400	48600	0,20	15880	9720	+6160
10	Жовтень	86800	46800	0,17	14756	7956	+6800
11	Листопад	117600	44200	0,14	16464	6188	+10276
12	Грудень	138400	31200	0,12	16608	3744	+12864
<b>ВСЬОГО</b>		<b>691200</b>	<b>560000</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

За даними таблиці 3.5, можна зробити висновок, що ЧДД - чистий дисконтований дохід зростатиме з липня місяця і матиме позитивну суму, при цьому витрати знижуватимуться з кожним наступним місяцем.

Крім того дані таблиці свідчать, що дохід від реалізації програми заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла» на кінець 2019 року становитиме 131200 грн., термін окупності програми 1 рік.

Розмір інвестицій в програму 560 000 грн.

Дохід від інвестицій за перший рік = 691 200 грн.

Ставка дисконту 19,5 %

Перерахуємо грошовий потік у вигляд поточної вартості:

$$PV_1 = 691200 / (1 + 0,195) = 578410 \text{ грн.}$$

Рентабельність - індекс прибутковості (Profitability Index, PI) - відношення приведених грошових доходів до інвестованих витрат. Є й інше визначення: рентабельність (індекс прибутковості) - відношення приведених грошових доходів до приведених на початок реалізації ІІ інвестиційних витрат. Останнє визначення застосовується до ситуацій, коли капітальні вкладення в ІІ здійснюються протягом кількох років.

Для розрахунку індексу прибутковості використовують ту саму інформацію про дисконтовані грошові потоки, що і при обчисленні чистої приведеної вартості.

Розрахуємо рентабельність програми заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Hayatt Regency Kiev», що допоможе охарактеризувати ефективність та фінансовий результат. Рентабельність – це відносний показник економічної ефективності. Загальна формула для розрахунку індексу прибутковості (PI) має такий вигляд:

$$PI = NCF t / I, \quad (3.3)$$

де, NCF t – чисті грошові потоки (дисконтовані) ;

I – сума інвестицій [108].

$$PI = (578410 / 560000) = 1,033$$

Якщо індекс прибутковості  $PI = 1$ , то майбутні приведені грошові доходи будуть рівні вкладеним засобам, і суши-бар отримає приріст доходу в межах заданої норми прибутку.

У цьому випадку проект приймається при додаткових дослідженнях, наприклад, якщо норма прибутку, закладена при розрахунку ефективності інвестиційного проекту, буде більша, ніж норма прибутку на капітал, розрахована в цілому. Якщо  $PI > 1$ , то проект приймається. При  $PI < 1$  проект відхиляється.

Індекс рентабельності становить 1,033, отже, програму заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла» рекомендується прийняти, враховуючи, що чиста приведена вартість дорівнює 131 200 грн.

(691 200 грн. - 560 000 грн.), а показник рентабельності (індекс прибутковості) - 1,033 є більшим ніж 1, а отже програма заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла» є прибутковою.

### **Висновки до розділу 3**

Проблема підвищення ефективності асортименту суши-бару пов'язана з питаннями максимізації прибутку, тому для підприємства сфери послуг важливі умови досягнення певної ринкової частки, зростання і диверсифікації діяльності (виробництва), раціональної поведінки на ринку.

В основному проблеми підвищення ефективності асортименту криються в невідповідність цілей підприємств і методів їх досягнення, наявного і бажаного стану їх організаційних структур управління та економічних показників. Те, що на більш високому рівні управління вважається засобом досягнення будь-яких цілей, на більш низьких виявляється безпосередньо метою. Тобто, на рівні оперативного, нижнього рівня менеджменту порушується ієрархічна структура.

Можемо зробити наступні пропозиції, щодо підвищення ефективності функціонування суши-бару «Суши весла»:

- 1) створення служби маркетингу;
- 2) постійне підвищення кваліфікації, як кухарів, так і адміністраторів, працівників служби маркетингу;
- 3) установка зворотнього зв'язку з споживачами (через сайт, сторінки в соціальних мережах, тощо);
- 4) розробка програм просування, орієнтованих на відповідний сегмент споживачів;
- 5) за рахунок розширення асортименту збільшити свою долю на ринку;
- 6) за рахунок використання для приготування страв продукції високої якості утримувати свою долю ринку, не дозволяти конкурентам збільшити їх долю;



7) зростання маркетингової підтримки, у тому числі за рахунок проведення акцій (наприклад, «Супер ціна», «Щасливі години», «Комплімент від суши-бару»), що дозволить зберегти ринкову долю.

Одним з основних продуктів при приготуванні страв суши-бару є риба та морепродукти. Риба та морепродукти, які використовуються суши-баром «Суши весла» розраховані на три сегмента:

1) Преміум сегмент: ікра (тріски, червона форелі, тощо), м'ясо краба, вугор, гребінці, сніжний краб, філе палтуса, креветка тигрова, тощо. В даній товарній лінії продуктової портфель можна вважати збалансованим.

2) Середній сегмент: ікра (летючої риби червона, мойви, тощо), сібас, лосось, форель, кальмар, креветки, м'ясо мідії, восьминіжки, устриці, тощо. Дані продукти також є популярними, приносять прибуток і являються перспективними для суши-бару.

3) Середній «мінус» сегмент: хек, скумбрія, масляна, тощо. Дана продукція не є популярною і не приносить прибуток. Тому рекомендована стратегія роботи з даними товарами: скорочення інвестицій, можливе припинення використання. Даний захід дозволить звільнити виробничі потужності для вироблення продукції, яка користується великим попитом і знаходиться на стадії зростання.

Для економічного обґрунтування заходів щодо вдосконалення продуктового портфелю суши-бару «Суши весла», а саме створення служби маркетингу, необхідно здійснити програму заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла». Так як в першу чергу для створення відділу маркетингу, треба відібрати кваліфікованих спеціалістів, які надалі розроблять та запровадять шляхи оптимізації продуктового портфелю. Також якщо набрати більш кваліфікований та мотивований персонал, то ефективність суши-бару збільшиться.

Виходячи з проведених розрахунків, програму заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла» рекомендується прийняти, враховуючи, що чиста приведена вартість дорівнює 131 200 грн.

(691 200 грн. - 560 000 грн.), а показник рентабельності (індекс прибутковості) - 1,033 є більшим ніж 1, а отже програма заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла» є прибутковою.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Продуктовий портфель ресторану виражає склад продукції та послуг, що реалізується підприємством ресторанного бізнесу. Формування продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу спрямоване на найбільш повне задоволення попиту споживачів та забезпечення умов для прибуткової діяльності закладу. Продуктову політику ресторану можна визначити як маркетингову діяльність підприємства ресторанного господарства, яка пов'язана з реалізацією стратегічних та тактичних заходів щодо забезпечення конкурентоспроможності продуктів (послуг) та формування продуктового портфеля з метою задоволення потреб споживачів та одержання прибутку. Розробка й здійснення системи управління продуктивним портфелем послуг вимагають у підприємства ресторанного господарства дотримання наступних умов: чіткої уяви про мету збуту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства ресторанного господарства; хорошого знання ринку й характеру його вимог; чіткої уяви про свої можливості й ресурси (дослідницькі, науково-технічні, виробничі, збутові) нині та на майбутнє.

На підставі аналізу літературних джерел та практичних досліджень у сфері реалізації формування продуктового портфелю вітчизняними промисловими підприємствами можна сформулювати коло проблем, пов'язаних із ефективністю застосування існуючих методів: 1) обмежені можливості існуючих методів формування продуктового портфелю; 2) відсутність методик, адаптованих до умов нестабільності зовнішнього середовища; 3) проблеми впровадження інструментів формування продуктового портфелю у практичну діяльність управлінського персоналу; 4) проблеми інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо асортименту. В результаті виникає потреба в розробці методики формування продуктового портфелю підприємства, яка б враховувала і долала недоліки існуючих наукових підходів, була б прийнятною для



практичного впровадження в діяльність управлінського персоналу та адаптованою до нестабільних умов зовнішнього середовища підприємства, таких як нестабільність ресурсного забезпечення, ринкової кон'юнктури, споживчої поведінки та інших чинників ринкового оточення підприємства.

Згідно з результатами аналізу статистичних даних про стан розвитку ринку послуг ресторанного господарства, процес формування продуктового портфелю послуг підприємств ресторанного бізнесу має такі особливості: удосконалення асортименту шляхом диверсифікації продукції та підвищення якості, тому що більш раціональне й економне використання матеріально-технічних ресурсів сприятиме більш ефективному виробництву в цілому без додаткових вкладень та зайвих витрат; використання сучасних технологій та автоматизованих систем управління, що дозволяють: застосування таких методів реалізації готової продукції та обслуговування споживачів, як кейтеринг – професійне ресторанне обслуговування банкетів, фуршетів, корпоративів та інших заходів на території замовника; формування стратегії підвищення конкурентоспроможності закладу ресторанного господарства в умовах нестабільності.

Проведено аналіз господарської діяльності суши-бару. Структура управління суши-баром є лінійно-функціональною. Керівником суши-бару є директор, якому підпорядковуються заступник директора, бухгалтер, шеф-кухар, адміністратор залу, менеджер з постачання. Обсяг сукупних доходів збільшився за 2015-2016 роки на 455,6 тис.грн або на 4 %, а за 2016-2017 рр. – на 154,1 тис.грн (+5%). В загальній структурі активів суши-бару переважає частка оборотних активів – 60%, зокрема (як видно з балансу) – обсяги запасів та грошових коштів на поточному рахунку. На необоротні активи припадало близько 40% від загального обсягу активів. Зниження рівня оборотності кредиторської заборгованості та паралельне зростання оборотності дебіторської заборгованості свідчить про покращення позитивного фінансового балансу взаєморозрахунків з клієнтами та посередниками. Зниження загальної платоспроможності свідчить про

падіння рівня покриття поточних зобов'язань суши-бару оборотними активами. Аналогічну тенденцію до показника загальної платоспроможності має показник миттєвої ліквідності. Його тенденція свідчить про зниження рівня покриття поточних зобов'язань суши-бару за рахунок грошових коштів та еквівалентів на поточних рахунках і у касі. У 2017 році порівняно з 2016-м роком рентабельність реалізації зросла на 1,8%. Рентабельність активів у 2016 році порівняно з 2015-м зросла на 4,9%, що може свідчити про ефективність віддачі інвестицій в майно закладу. Рентабельність власного капіталу, яка у 2016 році порівняно з 2015-м роком зросла на 14,5%, свідчить про ефективне використання суши-баром інвестованих в нього фінансових ресурсів.

Сформована структура керівної групи з формування продуктового портфелю суши-бару забезпечує: 1) аналіз продуктового портфелю, визначення динаміки у обсягах реалізації продукції; 2) оцінку структури формування продуктового портфелю; 3) планування продуктового портфелю; 4) контроль за реалізацією продуктової політики. Формування продуктового портфелю, що реалізуються торговим підприємством, передбачає проведення таких етапів роботи: етап визначення переліку основних груп передбачає проведення детального аналізу продуктового портфелю, його особливостей; на етапі планування продуктового портфелю здійснюються заходи його оптимізації; етап контролю формування продуктового портфелю передбачає визначення точок моніторингу виконання плану реалізації, ефективності продажу продукції споживачам.

Найбільш перспективними в плані формування товарного портфелю були такі товарні групи: «Морські сети», «Овочеві сети», «Салати», та «Інша продукція». Для покращення ситуації суши-бару варто переглянути, в першу чергу, роботу з такими групами продукції як «Риба печена», «Напої», «Суши рибний мікс» та «Супи». Саме ці групи продукції демонстрували найбільші тенденції у зниженні обсягу реалізації.

Проблема підвищення ефективності асортименту суши-бару пов'язана з питаннями максимізації прибутку, тому для підприємства сфери послуг важливі умови досягнення певної ринкової частки, зростання і диверсифікації діяльності (виробництва), раціональної поведінки на ринку.

В основному проблеми підвищення ефективності асортименту криються в невідповідність цілей підприємств і методів їх досягнення, наявного і бажаного стану їх організаційних структур управління та економічних показників. Те, що на більш високому рівні управління вважається засобом досягнення будь-яких цілей, на більш низьких виявляється безпосередньо метою. Тобто, на рівні оперативного, нижнього рівня менеджменту порушується ієрархічна структура.

Можемо зробити наступні пропозиції, щодо підвищення ефективності функціонування суши-бару «Суши весла»:

- 1) створення служби маркетингу;
- 2) постійне підвищення кваліфікації, як кухарів, так і адміністраторів, працівників служби маркетингу;
- 3) установка зворотнього зв'язку з споживачами (через сайт, сторінки в соціальних мережах, тощо);
- 4) розробка програм просування, орієнтованих на відповідний сегмент споживачів;
- 5) за рахунок розширення асортименту збільшити свою долю на ринку;
- 6) за рахунок використання для приготування страв продукції високої якості утримувати свою долю ринку, не дозволяти конкурентам збільшити їх долю;
- 7) зростання маркетингової підтримки, у тому числі за рахунок проведення акцій (наприклад, «Супер ціна», «Щасливі години», «Комплімент від суши-бару»), що дозволить зберегти ринкову долю.

Одним з основних продуктів при приготуванні страв суши-бару є риба та морепродукти. Риба та морепродукти, які використовуються суши-баром «Суши весла» розраховані на три сегмента:



1) Преміум сегмент: ікра (тріски, червона форелі, тощо), м'ясо краба, вугор, гребінці, сніжний краб, філе палтуса, креветка тигрова, тощо. В даній товарній лінії продуктової портфель можна вважати збалансованим.

2) Середній сегмент: ікра (летючої риби червона, мойви, тощо), сібас, лосось, форель, кальмар, креветки, м'ясо мідії, восьминіжки, устриці, тощо. Дані продукти також є популярними, приносять прибуток і являються перспективними для суши-бару.

3) Середній «мінус» сегмент: хек, скумбрія, масляна, тощо. Дана продукція не є популярною і не приносить прибуток. Тому рекомендована стратегія роботи з даними товарами: скорочення інвестицій, можливе припинення використання. Даний захід дозволить звільнити виробничі потужності для вироблення продукції, яка користується великим попитом і знаходиться на стадії зростання.

Для економічного обґрунтування заходів щодо вдосконалення продуктового портфелю суши-бару «Суши весла», а саме створення служби маркетингу, необхідно здійснити програму заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла». Так як в першу чергу для створення відділу маркетингу, треба відібрати кваліфікованих спеціалістів, які надалі розроблять та запровадять шляхи оптимізації продуктового портфелю. Також якщо набрати більш кваліфікований та мотивований персонал, то ефективність суши-бару збільшиться.

Виходячи з проведених розрахунків, програму заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла» рекомендується прийняти, враховуючи, що чиста приведена вартість дорівнює 131 200 грн. (691 200 грн. - 560 000 грн.), а показник рентабельності (індекс прибутковості) - 1,033 є більшим ніж 1, а отже програма заходів з реалізації кадрових технологій суши-бару «Суши весла» є прибутковою.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абдрахманова А. А. Теоретичні основи вимірювання ефективності соціально-економічних систем / А. А. Абдрахманова // Бізнес Інформ. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2012. - № 3. - С. 7-10.
2. Аванесова Н. Е. Стратегічне управління підприємством та сучасним містом : теоретико-методичні засади : монографія / Н. Е. Аванесова, О. В. Марченко ; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. - Харків : Щедра садиба плюс, 2015. - 195 с.
3. Агафонова Л.Г. Туризм, ресторанний та ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання: монографія / Л.Г. Агафонова. – К.: Знання України, 2010. – с. 352
4. Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки : механізми, методи, моделі : монографія / [В. М. Андрієнко та ін.] ; Донецький нац. ун-т. - Донецьк : ДонНУ, 2012. - 155 с.
5. Антонова, В. А. Ресторанный бизнес: механизм и эффективность управления стратегическим развитием [Текст] : монография / В. А. Антонова ; Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. М. Туган-Барановского. – Донецк : [ДонНУЭТ], 2010. – 277 с.
6. Бай С. І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. - Київ : Київ. нац. торг. - екон. ун-т, 2009. - 280 с.
7. Балабанова Л. В. Стратегічне маркетингове управління комерційною діяльністю підприємств : монографія / Л. В. Балабанова, А. С. Панчук ; Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. І. Туган-Барановського. - Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. - 181 с.
8. Бардаш М. С. та ін. Формування продуктового портфелю підприємства та шляхи її вдосконалення / М. С. Бардаш, О. І. Хоменко // Ефективна економіка, 2016. - №11 – [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5288>

9. Беленов О.Н. Типология методов управления ассортиментом продукции / О.Н. Беленов, Т.М. Бугаева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2016. – № 1. – С. 69–76
10. Белова А. І. Система стратегічного управління реструктуризацією підприємств : цілі, проблеми та перспективи : монографія / А. І. Белова ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. - Київ : КНУБА, 2014. - 292 с.
11. Белоусова К. І Стратегічне позиціонування промислового підприємства: монографія / К. І. Белоусова ; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. - Луганськ: СХУ ім. В. Даля, 2012. - 202 с.
12. Бланк И.А. Торговый менеджмент / И.А. Бланк. - К.: Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 2007. - 408 с.
13. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / [І. М. Боярко та ін.]. - Суми : Університетська книга, 2014. - 175 с.
14. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий: монография / А. В. Василенко. - Киев : Цент учеб.лит, 2005. - 366 с.
15. Василенко Д. Ю. Методика оценки конкурентоспособности отечественных предприятий / Д. Ю. Василенко // Управління розвитком. - Харків: ВД «ІНЖЕК», 2012. - № 3. - С. 69-71.
16. Васильченко В. А., та ін. Стратегічне управління: Навч. посібник / В. А. Васильченко, Т.І. Ткаченко. - К.: ЦУЛ, 2003.
17. Верба В. А. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства / В. А. Верба, С. В. Яковенко // Стратегія економічного розвитку України. - 2013. - № 32. - С. 164-176.
18. Верхоглядова Н. І. До питання про економічну сутність інноваційного розвитку / Н. І. Верхоглядова // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. - Запоріжжя : Класич. приват. ун-т, 2010. - № 6. - С. 266-269.



19. Ветлужський В. О. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. О. Ветлужський, І. В. Новікова // Проблеми науки. - Київ : КиївЦНТЕІ, 2013. - С. 32-39.

20. Виноградська А.М. Технологія ресторанного підприємництва - Київ: ЦУЛ, 2012. – 284с.

21. Воронкова А. Е. Діагностика стану підприємства: теорія і практика : монографія / А. Е. Воронкова. - Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. - 448 с.

22. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентным потенциалом предприятия: диагностика и организация: монография / А.Э. Воронкова. – Луганск : Изд-во ВНУ ім. В. Даля, 2010. – 315 с.

23. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання - К.: ЦНЛ, 2012. – 224 с.

24. Геєць В. М. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці : монографія / В. М. Геєць, В. П. Семиноженко / за заг. ред. д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. - Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. - 582 с.

25. Головка В. І. Фінансово-економічна діяльність підприємства : контроль, аналіз та безпека. : навч. посіб. / В. І. Головка, А. В. Мінченко, В. М. Шарманська. - Київ : Центр навчальної літератури, 2006. - 448 с.

26. Гончаров В. Формування стратегії управління розвитком промислового підприємства на основі показників ефективності : монографія / В. М. Гончаров, Н. В. Макаренко. - Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. - 136 с.

27. Господарський кодекс України [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

28. Гринів Л.В. Концептуальні засади формування стратегії підприємства ресторанного бізнесу / Л.В. Гринів // Регіональна бізнес-економіка та управління, 2012. – №8. – С. 42-45.

29. Гриньова В. М. Управління підприємством в умовах розвитку ринку: монографія / В. М. Гриньова, М. М. Новікова. - Харків : Вид. ХДЕУ, 2010. - 268 с.
30. Дані Державної служби статистики [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.gov.ua](http://www.gov.ua)
31. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. - Київ : Алерта, 2012. - 270 с.
32. Дмитрук М.В. Стратегічне управління при виході на міжнародні ринки: данина моді високих понять чи інструмент конкурентної боротьби? / М.В. Дмитрук // Маркетинг и реклама - 2011. - №5-6. с. 32-37.
33. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основі збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І.М. Ягнюк. - Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2012. - 213 с.
34. Должанський І.З. Конкурентоспроможність підприємств : навч. посіб. / І.З. Должанський, Т.О. Загородня. – К. : Центр навчальної літератури, 2010. – 384 с.
35. Дорошкевич Д. В. Стратегічне управління інвестиційним процесом у регіональних транспортно-логістичних системах : проблеми теорії і практики : монографія / Д. В. Дорошкевич. - Херсон : Грінь Д. С., 2014. - 319 с.
36. Дядечко Л. П. Економіка ресторанного бізнесу: Навч. посіб. / Дядечко Л. П. - Донецьк : ДонДУЕТ, 2011. - 224 с.
37. Егоров П. В., Карпова Е. И. Управление развитием предприятий ресторанного бизнеса: Монография / П. В. Егоров, Е. И. Карпова. - Донецк : Лебедь, 2012. - 324 с.
38. Економіка підприємства: Підручник/ За заг. ред. С.Ф. Покропивного. вид. 2-ге, пере-роб. та доп. - К. : КНЕУ, 2010. - 528 с.

39. Економічні та організаційно-правові аспекти іноземних інвестицій в Україні : монографія / В. Г. Федоренко, Т. О. Проценко, В. В. Солдатенко, Д. В. Степанов, О. М. Мойсюк ; під. наук. ред. В. Г. Федоренко. - Ірпінь : Нац. акад. ДПС України, 2012. - 397 с.

40. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / [В. П. Мікловда та ін.]; Держ. вищ. навч. закл. «Ужгород. нац. ун-т», Вищ. навч. закл. Укоопспілки «Полтав. ун-т економіки і торгівлі». - Полтава : ПУЕТ, 2013. - 231 с.

41. Єрмошенко М.М. Проблеми державного регулювання інноваційного розвитку підприємств і шляхи їх розв'язання / М. М. Єрмошенко // Актуальні Проблеми Економіки. - Київ : Київ ЦНТЕІ, 2010. - № 3. - С.45-54.

42. Захарченко В. І. Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах : колект. моногр. / [ В. І. Захарченко, М. М. Меркулов, О. В. Балахоноватаін.] ; підред. В. І. Захарченко ; Одеський нац. ун-т ім. І. І. Мечникова. - Донецьк : НОУЛІДЖ. Донец. відня, 2014. - 187 с.

43. Зозульов О.В., та ін. Особливості ринкового репозиціонування закладів громадського харчування на преміум сегменті / О.В. Зозульов, К.Л. Мартинова // Економічний вісник Національного технічного університету України «КПІ» - К.: НТУУ «КПІ» ВПІ ВПК «Політехніка» - 2014. - №11. - С. 409-414

44. Іванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток [Текст] : монографія / Ю. Б. Іванов, П. А. Орлов, О. Ю. Іванова. – Х. :ІНЖЕК, 2013. – 352 с.

45. Інформація про розвиток ринку ресторанного господарства за даними Маркетингової компанії GfK Ukraine [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.gfk.com/ua/Pages/default.aspx>



46. Карминский А.М., и др. Методологические и практические основы построения ресторанного бизнеса / А.М. Карминский, Н.И. Олень. - Х. : Науч.издат, 2012. - 422 с.
47. Кириченко О.А. Менеджмент підприємства [Текст] / Кириченко О.А. Навчальний посібник. - К.: Знання-Прес, 2010. - 384 с.
48. Кіндрацька Г.І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник. / Г.І. Кіндрацька. - Львів : Кін-патрі ЛТД, 2011. - 264 с.
49. Клейнер Г. Стратегічний менеджмент: актуальні проблеми і нові напрями розвитку на малих підприємствах / Г.Клейнер // Проблеми теорії і практики управління, 2009. – №1. – С.15-22.
50. Коваленко Л.Г. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства України / Л.Г. Коваленко // Економіка та суспільство, 2016. - №5. – С. 158-162
51. Кодекс законів про працю від 11.05.1993 (з останніми змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
52. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток: Монографія / Ю.Б. Іванов, П.А. Орлов, О.Ю. Іванова. - Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. - 352 с.
53. Конституція України від 28 червня 1996 р. (з останніми змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)
54. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму продуктового портфелю на виробничих підприємствах // Економіка та держава. – 2016. – №2. – С. 67-71.
55. Кубишина Н.С. Розроблення концепції нової послуги арт -кафе / Н.С. Кубишина, Г.М. Гребньов, А.А. Граділь // Вісник КПІ, 2017. – [електронний ресурс] – режим доступу: [ev.fmm.kpi.ua/article/download/108746/103692](http://ev.fmm.kpi.ua/article/download/108746/103692)
56. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник / Н.В. Куденко. - К.: КНЕУ, 2010. - 152 с.

57. Кузнецов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / П. В. Кузнецов, І. А. Парфентенко, Д. П. Балагула // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 198-204.

58. Лесечко М.Д. Стратегічне планування: навчальний посібник / М.Д. Лесечко. Р.М. Рудницька. -Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. - 76с.

59. Ліпєц Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку [Текст] // Проблеми науки. – 2010. - №6. -с.55-58.

60. Мазаракі А.А. та ін. Економіка торговельногopідприємства. Підручник для вузів. (Під ред. проф.Н.М. Ушакової). - К.: Хрещатик, 2003. - 800 с.

61. Майоленко О. Теоретичні передумови формування концепції антикризового розвитку корпорації в умовах невизначеності / О. Майоленко // Підприємництво, господарство і право, 2007, № 8. -С. 166-169.

62. Михальчик С.О. Стратегічне тонування в реалізації інновацій на підприємстві: Автореф. дис. ...канд. екон. наук / С.О. Михальчик / Хмельницький національний університет. -Хмельницький, 2005. – 18 с.

63. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: Підручник. - 2-ге вид., переробл. і доповн. / Б.М. Мізюк. -Львів: Магнолія плюс, 2006. - 392 с.

64. Нагернюк Д. В. Основні чинники, що формують конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства / Д. В. Нагернюк // Ефективна економіка, 2016. - №9. – [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5142>

65. Наливайко А. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: Моногр. / А. Наливайко. - К.: КНЕУ, 2001. - 227 с.

66. Нападовська О.Г. Управлінський аналіз стратегічного потенціалу підприємства. / О.Г. Нападовська. – К. : КНТЕУ, 2011. – 228с.

67. Новиков В.С. Тенденции развития ресторанной отрасли / В.С. Новиков // Товары и рынки, 2014. - №8. – С.52-59

68. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства: Короткий курс лекцій / В.Ф. Оберемчук. - К.: МАУП, 2010. - 128 с.

69. П'ятницька Г.Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії / Навч. посіб. для вищ. навч. закл / Г.Т. П'ятницька, Н.О. П'ятницька. – К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 250 с.

70. Податковий кодекс України (з останніми змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

71. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

72. Портер М. Стратегія конкуренції: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер, перекл. А. Оліника. - К.: Знання, 2007 – 301 с.

73. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. / М. Е. Портер. - К.: Основи, 2007. - 390 с.

74. Потрашкова Л. В. Моделювання управління розвитком підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук / Л. В. Потрашкова. - Х. : ХДЕУ, 2009. - 20 с.

75. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 р. № 2210-III [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

76. Про оплату праці: Закон України від 15.04.1999 (з останніми змінами та доповненнями) [Електронний ресурс] – режим доступу: [www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua)

77. Саенко М. Г. Стратегія підприємства: Підручник. / М.Г. Саенко. – Тернопіль: «Економічна думка». – 2006. – 390 с.

78. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства / Л. С. Селіверстова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. - №7. – С. 133-136

79. Сімонова В.С. Еволюція категорій «стратегія» та «стратегічне управління» / В.С. Сімонова // Актуальні проблеми економіки, 2015. - №5. – С. 117-120



80. Степанюк Н.С., Петриченко З.С. До питання формування продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу / Н.С. Степанюк, З.С. Петриченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №1. – Т.1. – С. 202-204.

81. Сухорська У.К. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація // Науковий вісн.: Зб. науково-технічних праць. / У.К. Сухорська. - Львів: Український державний лісотехнічний університет. - 2012, вип. 12.8. - С. 259-263.

82. Ткаченко, Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу [Текст]: Монографія. / Т.І.Ткаченко. – К.:КНТЕУ, 2006. – 537 с.

83. Ткачук С.В., та ін. Специфіка формування продуктової політики підприємств сфери ресторанного господарства / С.В. Ткачук, С.А. Стахурська, В.О. Стахурський // Актуальні проблеми економіки, 2016. - №5. – С. 223-228

84. Троян А. В. Особливості формування продуктового портфелю підприємства в сучасних умовах господарювання [Електронний ресурс] / А. В. Троян // Ефективна економіка. – 2014. – №1 – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708>.

85. Фарзам Даніалі. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України / Даніалі Фарзам // Економіка промисловості, 2012. - №3-4. – С. 36-45

86. Хоптюк, А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту підприємства ресторанного бізнесу / А. Хоптюк, Є. Кравчук / Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 10. – С. 84-90.

87. Хрущ Н.А. Стратегії компанії: механізм формування й адаптації в сучасному інвестиційному середовищі / Н.А. Хрущ // Фінанси України. – 2010. - №8. – С. 45-48

88. Шамара І.М. Управление ресторанным бизнесом / І.М. Шамара // Вісник ХНУ імені В. Н. КАРАЗІНА, 2013. - №42. – С. 151-159

89. Шершньова З.Є., та ін. Стратегічне управління: Навч. - метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська, Ю.М. Ратушний. - К.: КНЕУ, 2011. - 232 с.

90. Шира Т. Б. Функціональний аспект управління асортиментом у комерційній діяльності / Т. Б. Шира // Наукові записки [Української академії друкарства]. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. - С. 63-73. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec\\_2015\\_1\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzec_2015_1_11).

91. Шумкова О. В. Окремі аспекти управління продуктовим портфелем підприємства/ О. Шумкова, І. Глубока // Вісник СНАУ. – 2010. – № 5/1. – С. 64-69.

92. Юрчак Е.В. Особливості формування лояльності споживачів до ресторанного бренду / Е.В. Юрчак // Ефективна економіка, 2014. - №12. – [Електронний ресурс] – режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3706>

93. Яворський Р. Вдосконалення формування продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу на основі оптимізації асортименту // Соціально-економічні наслідки та стратегія реформування економіки України: зб. тез доповідей до міжвузівської наук.-практ. конф. студентів та аспірантів. - Львів: Вид-во ЛШарф, 2008. - 440 с.

94. Kotler Philip T. Ph., and oth. Marketing Management: 14th Edition / Ph. T. Kotler, K.L. Keller. – London: Publisher, 2012. – 492p.

95. Neil Fligstein, "Chandler and the Sociology of Organizations," Business History Review, Summer 2008, Vol. 82 Issue 2, pp 241-250

96. Porras J., Silvers R. Organization Development and Transformation// Annual Review of Psychology - 42. - 2001. - P. 51-78.

97. Zeithaml, V., Bitner, M. Services Marketing: Focus across the Firm. Marketing / V. Zeithaml, M. Bitner. – Berlin, 2004. - Issue 68(1): 24-27.

**ДОДАТКИ**



**Додаток А**  
**(стаття зі збірника)**

## Додаток Б

## Укрупнене меню суши-бару «Суши Весла»

Сеты



Салаты



Закуски



Супы



Горячее



Десерты



Соусы



Детское



Напитки





## Додаток В

Форма № 1-  
м

Код за ДКУД

I. Баланс  
на 31 грудня 2015 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	92,8	123,9
Основні засоби:	1010	584,2	544,9
первісна вартість	1011	742,6	701,8
знос	1012	158,3	156,9
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	12,7	15,8
Усього за розділом I	1095	689,7	684,6
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	314,3	384,1
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	28,8	38,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	436,8	93,9
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	779,8	516,6
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1300	1469,5	1201,3



Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	450,0	450,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	55,692	35,3
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	465,2	422,3
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	774,4	555,2
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	146,7	76,0
розрахунками з бюджетом	1620	42,9	125,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	0,0
розрахунками зі страхування	1625	11,1	6,0
розрахунками з оплати праці	1630	29,2	15,8
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	0,0	0,0
Усього за розділом III	1695	1 004,3	779,0
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	1 469,5	1 201,3

2. Звіт про фінансові результати  
за 2015 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 481,3	2 789,1
Інші операційні доходи	2120	110,3	120,4
Інші доходи	2240	19,7	19,6
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 611,3	2 929,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 221,6	2 090,3
Інші операційні витрати	2180	118,9	134,2
Інші витрати	2270	30,2	16,1
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 370,7	2 240,6
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	240,6	688,5
Податок на прибуток	2300	43,3	123,9
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	197,3	564,6

Керівник

Головний бухгалтер

1. Баланс  
на 31 грудня 2016 р.

Форма № 1-  
м

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	123,9	102,0
Основні засоби:	1010	544,9	642,0
первісна вартість	1011	701,8	816,0
знос	1012	156,9	174,0
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	15,8	13,9
Усього за розділом I	1095	684,6	757,9
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	384,1	314,3
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	38,6	31,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	93,9	480,0
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	516,6	825,9
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1300	1201,3	1583,8



Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	450,0	450,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35,3	61,2
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	422,3	511,2
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	555,2	819,9
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	76,0	161,2
розрахунками з бюджетом	1620	125,9	47,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,0	
розрахунками зі страхування	1625	6,0	12,2
розрахунками з оплати праці	1630	15,8	32,1
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	0,0	
Усього за розділом III	1695	779,0	1 072,6
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	1 201,3	1 583,8

2. Звіт про фінансові результати  
за 2016 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 927,3	2 481,3
Інші операційні доходи	2120	118,4	110,3
Інші доходи	2240	21,2	19,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 066,9	2 611,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 321,7	2 221,6
Інші операційні витрати	2180	144,8	118,9
Інші витрати	2270	16,9	30,2
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 483,4	2 370,7
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	583,5	240,6
Податок на прибуток	2300	105,0	43,3
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	478,5	197,3

Керівник

Головний бухгалтер

1. Баланс  
на 31 грудня 2017 р.

Форма № 1-  
м Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	102,0	144,1
Основні засоби:	1010	642,0	633,6
первісна вартість	1011	816,0	816,0
знос	1012	174,0	182,4
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090	13,9	18,4
Усього за розділом I	1095	757,9	796,1
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	314,3	384,1
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	31,6	44,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	480,0	109,2
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	825,9	538,2
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1300	1583,8	1334,3



Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	450,0	450,0
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	61,2	41,0
Неоплачений капітал	1425		
Усього за розділом I	1495	511,2	491,0
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	819,9	583,0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	161,2	88,4
розрахунками з бюджетом	1620	47,2	146,4
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	12,2	7,0
розрахунками з оплати праці	1630	32,1	18,4
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695	1 072,6	843,2
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1900	1 583,8	1 334,2

2. Звіт про фінансові результати  
за 2017 р.

Форма № 2-

М

1801007

Код за  
ДКУД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 159,4	2 927,3
Інші операційні доходи	2120	44,9	118,4
Інші доходи	2240	16,7	21,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 221,0	3 066,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 451,6	2 321,7
Інші операційні витрати	2180	52,1	144,8
Інші витрати	2270	20,6	16,9
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 524,3	2 483,4
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	696,7	583,5
Податок на прибуток	2300	125,4	105,0
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	571,3	478,5

Керівник

Головний бухгалтер

## Додаток Г

## Обсяги продажу продукції суші-бару

Групи продукції	Період		
	2015	2016	2017
Морські сети	963,4	1 023,2	1 299,7
Сети Філадельфія	1 124,0	1 227,8	1 536,0
Суші рибний мікс	1 204,2	1 330,2	1 772,3
Овочеві сети	963,4	1 125,5	1 181,5
Салати	562,0	1 023,2	945,2
Супи	642,3	716,2	1 063,4
Риба печена	481,7	818,6	708,9
Напої	1 124,0	1 637,1	1 654,2
Добавки до суші	642,3	613,9	827,1
Послуги доставки	321,1	716,2	827,1
Уся продукція та послуги	8 028,3	10232,0	11815,4



## Додаток Д

## Обсяги продажу продукції суші-бару

Показники	2015		2016		2017	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Морські сети	270,7	297,8	268,6	292,7	321,8	347,5
Сети Філадельфія	354,5	347,4	346,1	351,3	391,2	410,7
Суші рибний мікс	323,6	372,2	369,5	380,5	520,8	473,9
Овочеві сети	289,1	297,8	308,1	322,0	298,1	315,9
Салати	184,8	173,7	277,5	292,7	216,0	252,8
Супи	228,2	198,5	214,6	204,9	273,4	284,3
Риба печена	136,6	148,9	227,4	234,2	195,4	189,6
Напої	310,2	347,4	437,7	468,4	433,6	442,3
Добавки до суші	189,1	198,5	174,8	175,6	230,4	221,2
Послуги доставки	96,4	99,3	198,0	204,9	212,7	221,2
Уся продукція та послуги	2 383,0	2 481,3	2 822,1	2 927,3	3 093,3	3 159,4