

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

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему:
ПРОДУКТОВА ПОЛІТИКА СТУДЕНТСЬКОЇ ЇДАЛЬНИ
КНТЕУ, М. КИЇВ**

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

Яцковець Ігор
Дмитрович

*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 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

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

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« » _____ 2018 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові

Яцковецького Ігоря Дмитровича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Продуктова політика студентської їдальні КНТЕУ, м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2018 р. № 3666.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

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

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування продуктової політики та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення

Об'єкт дослідження – процес формування продуктової політики їдальні

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування продуктової політики їдальні КНТЕУ

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Варіанти формування продуктового портфелю підприємства ресторанного бізнесу», «Модель маркетинг-міксу сфери ресторанних послуг», «Модель формування системи управління продуктивним портфелем послуг закладу харчування», «Класифікація методів формування продуктового портфелю підприємства», «Організаційна структура управління їдальні КНТЕУ, м.Київ», «Динаміка обсягів активів (майна) їдальні КНТЕУ, м. Київ, 2015-2017 рр., тис.грн», «Динаміка результатів фінансово-господарської їдальні КНТЕУ, м.Київ у 2015-2017 рр., тис.грн.», «Структура продуктового портфелю їдальні КНТЕУ м. Києва за рівнем перспективності продукції, %», «Динаміка ранжування товарного асортименту їдальні КНТЕУ за рівнем перспективності у 2017-2018 рр.», «Динаміку ранжування товарних груп на їх часткою в обсягах реалізації та темпом зростання доходів їдальні КНТЕУ м. Києва у 2017 році», «Оцінка впливу фактора зміни структури продуктового портфелю та рівня націнки на зміну валового прибутку їдальні КНТЕУ м. Києва».

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

ВСТУП

Розділ 1. ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ

- 1.1. Сутність та особливості продуктової політики закладів харчування
- 1.2. Особливості стимулювання продуктової діяльності в комплексі маркетингових комунікацій
- 1.3. Управління продуктовою діяльністю їдальні як системою, служби маркетингу і продажів

Розділ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЇДАЛЬНІ КНТЕУ, М.КИЇВ

- 2.1. Загальна характеристика діяльності їдальні КНТЕУ, м.Київ
- 2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва.
- 2.3. Оцінка ефективності збутової продуктової діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва.

Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ ЇДАЛЬНІ КНТЕУ, М.КИЇВ

- 3.1. Розробка системи вдосконалення продуктової діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва.
 - 3.2. Ефективність впровадження заходів вдосконалення продуктової діяльності їдальні КНТЕУ, м.Київ
- Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

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

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Компанець К.А.
(прізвище, ініціали, підпис)

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

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник _____
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Яцковець Ігор Дмитрович виконав випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування сутності та особливості продуктової політики закладів харчуван. Здійснено аналіз господарської та фінансово-збутової діяльності їдальні КНТЕУ, М.Київ. Оцінка ефективності збутової продуктової діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва.

На основі отриманих результатів обґрунтування запропоновано основні напрями вдосконалення збутової продуктової діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва. Наведено прогнозування результативності реалізації програми збутової продуктової діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію КНТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота є завершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи _____

(підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента _____

Яцковецького І.Г.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми _____

Н.І.Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри _____

М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ	9
1.1. Сутність та особливості продуктової політики закладів харчівання	9
1.2. Особливості стимулювання продуктової діяльності в комплексі маркетингових комунікацій.....	13
1.3. Управління продуктовою діяльністю їдальні як системою, служби маркетингу і продажів.....	16
РОЗДІЛ 2	22
АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЇДАЛЬНІ КНТЕУ, М.КИЇВ	22
2.1. Загальна характеристика діяльності їдальні КНТЕУ, м. Київ	22
Перелік послуг, що надає НВО:	25
2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва	27
2.3. Оцінка ефективності збутової продуктової діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва.....	33
РОЗДІЛ 3	42
3.1. Розробка системи вдосконалення продуктової діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва.	42
3.2. Ефективність впровадження заходів вдосконалення продуктової діяльності їдальні КНТЕУ, м.Київ	44
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	56
ДОДАТКИ	66

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 продуктовим 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; підвищувати рівень рентабельності роботи ресторану і забезпечити сталі конкурентні переваги на перспективу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розробка політики управління продуктовим 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 продуктовим портфелем послуг, визначення критеріїв найбільш ефективного асортименту залишаються завжди актуальними та потребують подальших наукових розробок.

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування

продуктової політики та розроблення рекомендацій щодо її 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 портфелю послуг підприємств ресторанного господарства та визначити напрямки його удосконалення.

Об'єкт дослідження – процес формування продуктової політики їдальні

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування продуктової політики їдальні КНТЕУ

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 внутрішня документація студентської їдальні КНТЕУ, м. Київ.

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. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи знайшли своє відображення у науковій статті (*Додаток А*).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ

1.1. Сутність та особливості продуктової політики закладів харчування

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 у 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 роздрібно та роздрібно 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.

1.2. Особливості стимулювання продуктової діяльності в комплексі маркетингових комунікацій

Розроблення продуктової політики у сфері ресторанних послуг є складним багатогранним 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 Р" 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 Р") (рис. 1.2).

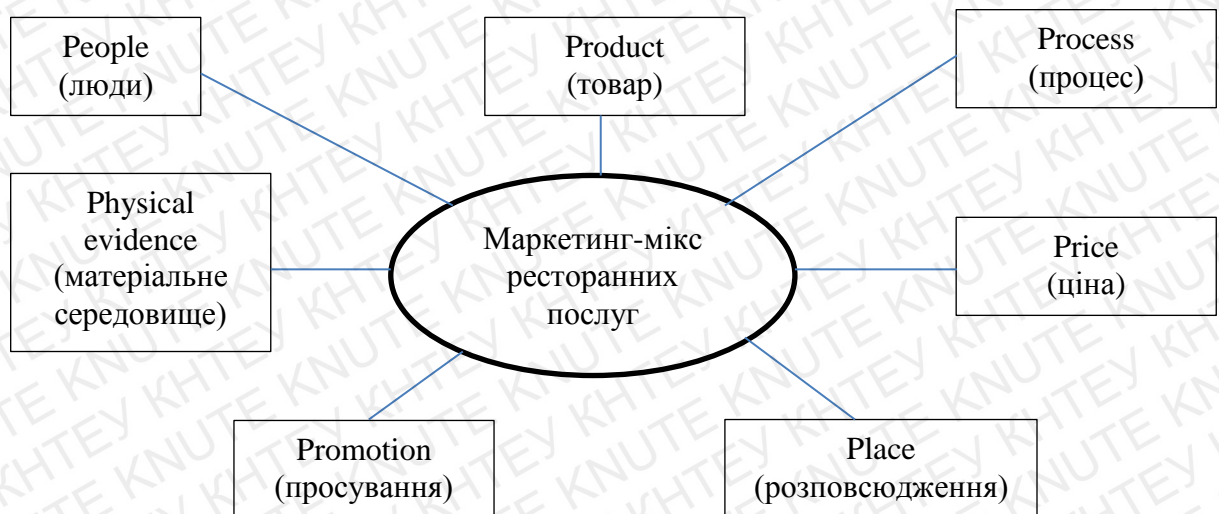


Рис. 1.2 Модель маркетинг-міксу сфери ресторанних послуг [50]

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].

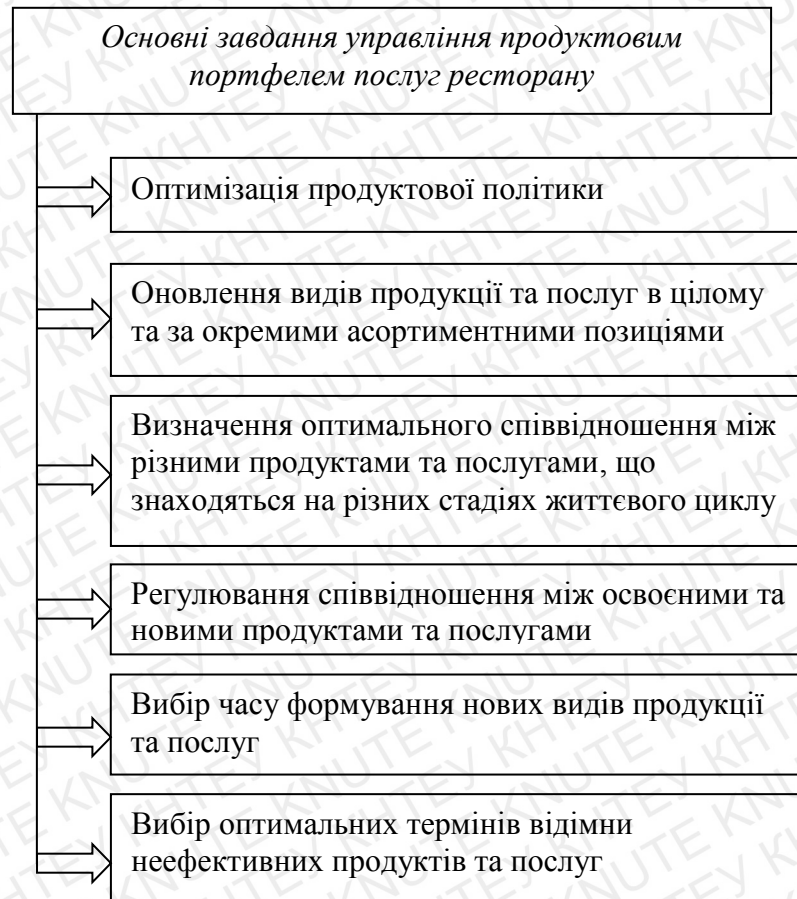


Рис. 1.3 Основні завдання управління продуктовим портфелем послуг закладу харчування [84]

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].

1.3. Управління продуктовою діяльністю їдальні як системою, служби маркетингу і продажів

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 закладу харчування [83]

Так, вхідним 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 харчування бізнесу можна застосовувати 4 основні принципи формування продуктового портфелю (рис. 1.5).

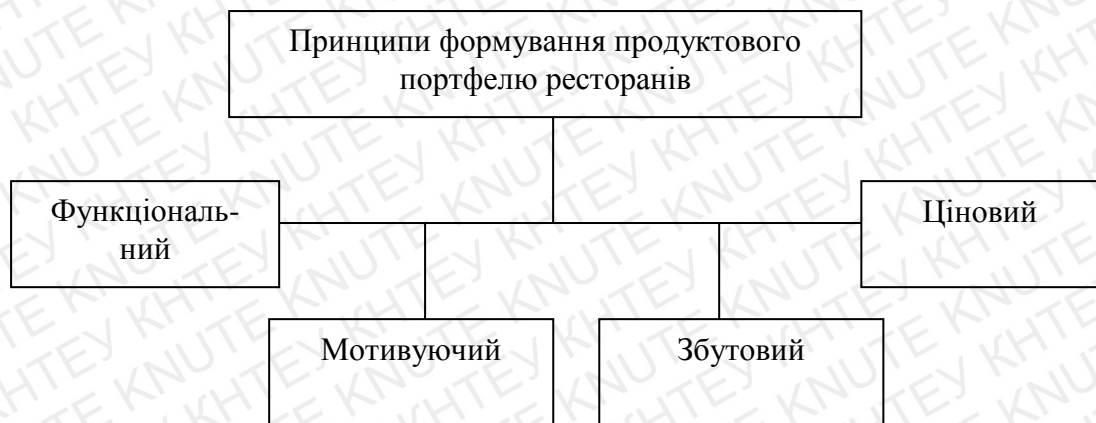


Рис. 1.5 Принципи формування продуктового портфелю закладу харчування[50]

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.

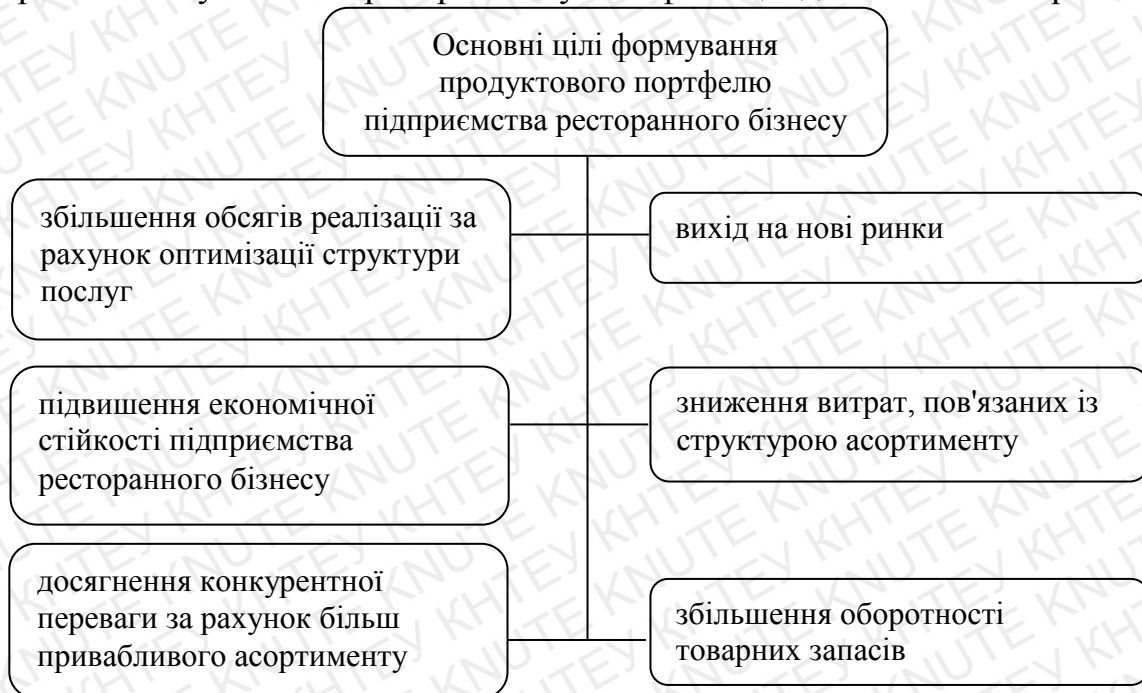


Рис. 1.6. Основні цілі формування продуктового портфелю закладів харчівання[64]

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 портфелю 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.

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

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].

Отже, на підставі аналізу літературних джерел та практичних досліджень у сфері реалізації формування продуктового портфелю вітчизняними промисловими підприємствами можна сформулювати коло проблем. 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.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВО-ЗБУТОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ІДАЛЬНІ КНТЕУ, М.КИЇВ

2.1. Загальна характеристика діяльності їдальні КНТЕУ, м. Київ

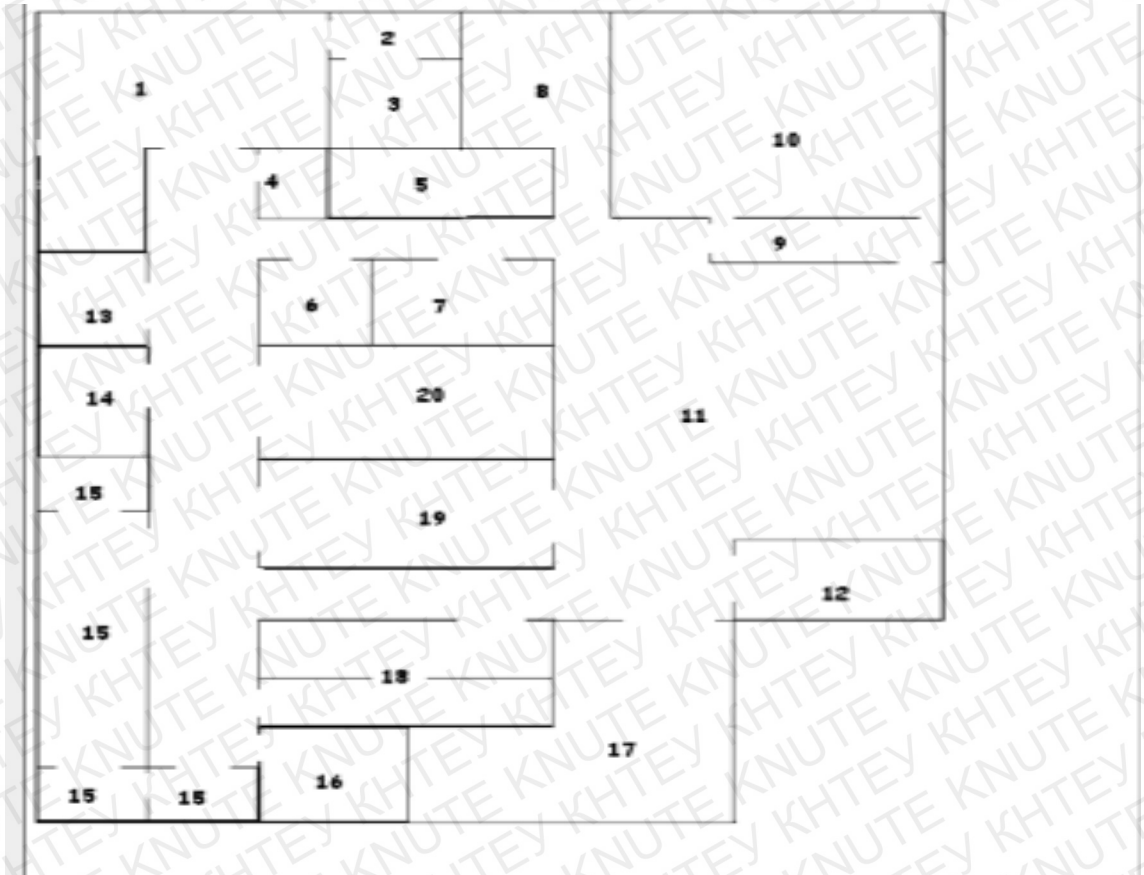
НВО КНТЕУ — це двоповерхова будівля, розташована за адресою вул. Мілютенко, 4. За класифікаційними ознаками та рівнем обслуговування НВО КНТЕУ слід віднести по-перше, до загальнодоступних підприємств, адже окрім діючих на території університету п'яти кафе та міні - маркет для студентів, викладачів та гостей КНТЕУ, тут також є декілька банкетних зал, де за приватним замовленням обслуговують широке коло клієнтів. За торговельно-виробничою ознакою НВО КНТЕУ слід віднести до підприємств з повним виробничим циклом, адже воно працює на сировині, виробляє напівфабрикати, доводить їх до готовності та самостійно реалізує.

У відповідності до об'єму та характеру послуг НВО відносять до підприємств III націночної категорії.

Загалом НВО КНТЕУ є комбінатом харчування. Тобто це комплексне підприємство, в склад якого входять їдальня, буфети, кафе, мінімаркет та ін. Працює на сировині, має одну об'єднану виробничу групу приміщень, використовує різні форми обслуговування. Комбінат має одну виробничу програму (середньодобовий асортимент і обсяг випуску продукції), план товарообігу, єдине адміністративне і господарське управління, загальне складське господарство. До Навчально-виробничого об'єднання на базі Київського національного торговельно-економічного університету висуваються суворі вимоги щодо дотримання санітарних норм у складських, виробничих та торговельних приміщеннях. Для робочого персоналу проводять повний інструктаж з дотримання санітарних правил і техніки безпеки. У перший день практики цей інструктаж проходять також

студенти Київського національного торговельно-економічного університету та учні Вищого професійного училища.

- План приміщення їдальні (другий поверх)представлен на рис.3.1



- *Рис 2.1. План приміщення їдальні КНТЕУ*

- Додаток до малюнку №1:
- 1-м'ясний цех;
- 2-вхід до сипучки;
- 3-сипучка;
- 4-молочна камера;
- 5-ліфт для спуску в складові приміщення;
- 6- їдальня для працюючих та практикантів;
- 7-кабінет шеф-кухарів;
- 8-мийка посуду(їдальня);

- 9-роздача;
- 10-їдальня;
- 11-кухня;
- 12-вхід до банкетного залу;
- 13-кабінет зав. виробництвом;
- 14-бухгалтерія;
- 15-кондитерський цех;
- 16-вихід на перший поверх;
- 17-зберігання та мийка овочів;
- 18-мийка посуду(кухня/кондитерський цех);
- 19-хол. цех;
- 20- кімната з машиною для нарізки хліба;

На першому поверсі будівлі розташовані наступні приміщення:

- *складські*(охладжувальні та не охолоджувальні, матеріальний склад);
- *технічні*(електрощитові, вентиляційна камери, машинне відділення);
- *адміністративно-побутові*(кабінет директора, зав. виробництвом, роздягальні, душові, туалетні кімнати);
- *торгові*(банкетні зали, що на даний момент знаходяться в стані ремонту).

Також на першому поверсі розташована спец. лабораторія, в приміщенні якої проходять практичні заняття студентів КНТЕУ.

На другому поверсі містяться наступні групи приміщень:

- *адміністративно-побутові*(кабінет зав. виробництвом, адміністраторів);
- банкетних залів, кімната відпочинку для працівників, бухгалтерія);
- *виробничі*(холодний, гарячий, борошняний, кондитерський, м'ясо-рибний цехи);

- *допоміжні*(мийка столового та кухонного посуду, хліборізка, мийна посуда кондитерського цеху, мийна крашанок);
- *торгові*(гардероб, вестибюль, роздача, торговельні та банкетні зали).

Перелік послуг, що надає НВО:

- Організовує проведення урочистих подій: весіль, банкетів, ювілеїв.
- Обслуговує кафе, буфети і їдальню.
- Надає свою продукцію для продажу училищам.
- Обслуговує банкети на виїзд.
- Випікає торти та випічку на замовлення.

Гарячий цех обладнано декількома 4-сегментними електроплитами з витяжними шафами, духовими та жаровими печами, заглибленнями для фритюру. У приміщенні знаходиться 2-ві мийні раковини з милом у мішечку і ємкістю для хлорного розчину. Тут також знаходяться машини: для подрібнення сухарів, для приготування картопляного пюре. Для покриття постійних потреб у окропі, цех обладнано спеціальною водонагрівальною машиною "Титан". З приміщення виходить 7 дверей: до роздаткової, до мийної, до вантажного ліфту, до цеху холодних закусок, до загального коридору, до овочевого цеху(що проектується), до залів обслуговування - що, звичайно, полегшує роботу персоналу. У цеху є наявності холодильник для зберігання соків у безпосередній близькості до роздачі. М'ясо-рибний цех оснащений: кістко дробильною машиною КДК - 2М, м'ясорубкою, необхідним інвентарем. Приміщення добре освітлюється природнім шляхом, знаходиться у близькості до молочно-жирової камери. До того ж у цеху знаходиться два великих 2-камерних холодильника для зберігання сировини та напівфабрикатів. Організаційна структура їдальні КНТЕУ лінійна, це спрощує управління підприємством (рис. 2.2).

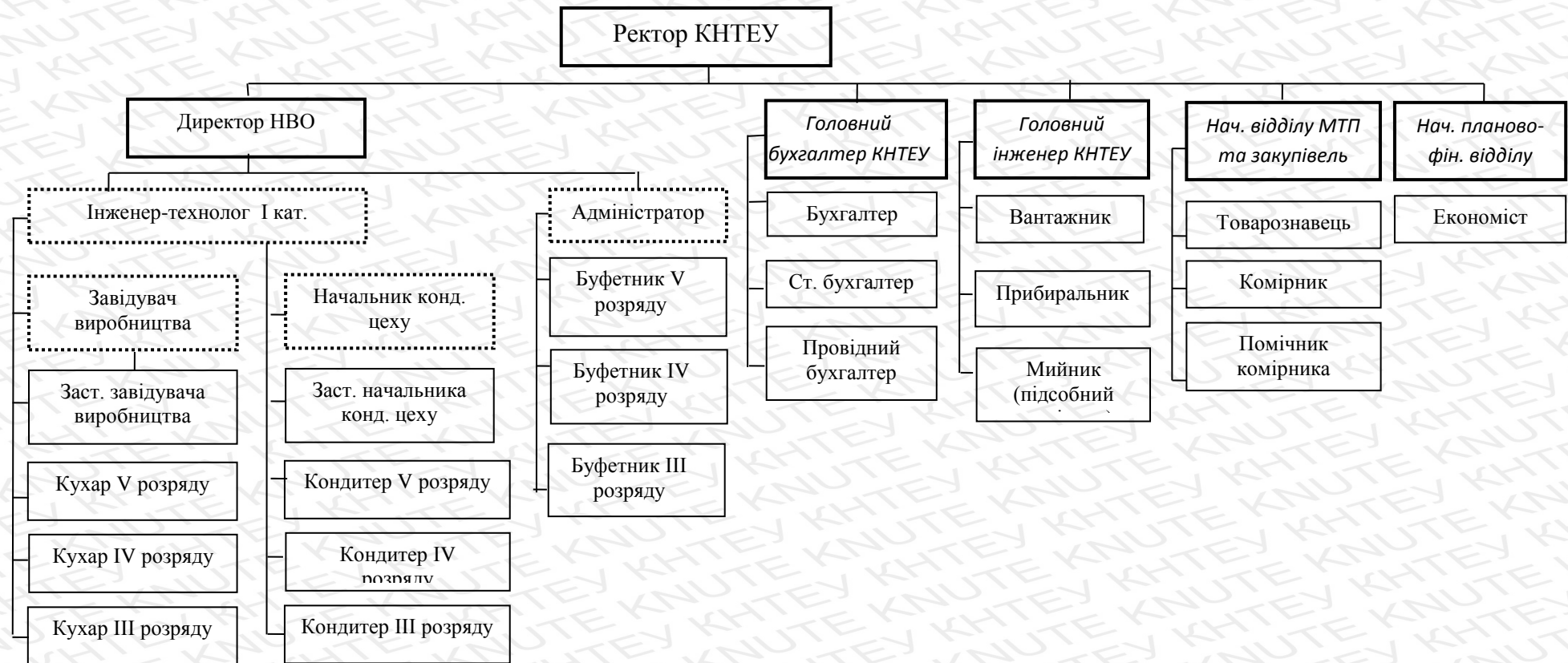


Рис 2.2 Організаційна структура управління їдальні КНТЕУ, м.Київ

У цеху холодних закусок, окрім холодних закусок готуються також салати та відбувається розлив соків для роздаткової. Асортимент холодних закусок можна розділити на дві групи:

- 1) страви широкого споживання — одношарові прості відкриті бутерброди з ковбасою, шинкою, твердим сиром;
- 2) страви, виготовлені для приватних святкувань – “жюльєн”, баклажани запечені з грибами, картопля запечена з сиром, овочеві рулети з кабачків та баклажанів, осетрина заливна, язик під майонезом, рибні закуски з червоної риби, палтусу, м'ясне та рибне асорті та ін..

2.2. Техніко-економічний аналіз діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва

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.

Проаналізуємо обсяги активів досліджуваного закладу. В табл. 2.2 наведено динаміку обсягів активів їдальні КНТЕУ, м.Київ за 2015-2017 рр.

Таблиця 2.1

**Динаміка обсягів активів (майна) їдальні КНТЕУ, м. Київ,
2015-2017 рр., тис.грн**

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:	584,2	544,9	642,0	633,6	97,1	-8,4	17,8	-1,3
первісна вартість	742,6	701,8	816,0	816,0	114,2	0,0	16,3	0,0
знос	158,3	156,9	174,0	182,4	17,1	8,4	10,9	4,8
Послуги доставки необоротні активи	12,7	15,8	13,9	18,4	-1,9	4,4	-11,8	31,9
Усього за розділом I	689,7	684,6	757,9	796,1	73,3	38,1	10,7	5,0
II. Оборотні активи								
Запаси:	314,3	384,1	314,3	384,1	-69,8	69,8	-18,2	22,2
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

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 їдальні КНТЕУ, м.Київ наведено на рис. 2.3.

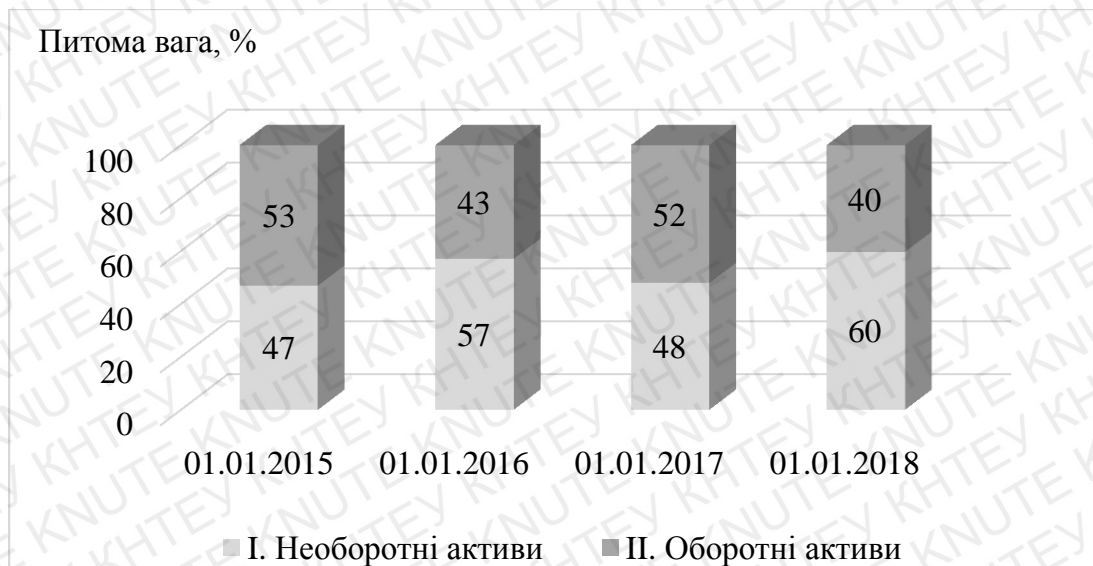


Рис. 2.3 Динаміка структури активів їдальні КНТЕУ, м.Київ, 2015-2017 рр., %

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.

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

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%).

Таблиця 2.2

**Динаміка результатів фінансово-господарської діяльності КНТЕУ,
м.Київ 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
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

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%).

Характеризуючи показники ефективності використання фінансових ресурсів, варто відмітити, що для суши-бару можна спостерігати тенденцію до зростання рівня платоспроможності та самофінансування розвитку (рис. 2.4).



Рис 2.4 Динаміка показників ліквідності та платоспроможності їдальні КНТЕУ, м.Київ за 2016-2018 рр.

Коефіцієнт загальної платоспроможності станом на 2018 р. скоротився на 0,13 пунктів порівняно з значенням даного показника на 2016 р. Станом на 2017 р. значення даного показника зросло на 0,11 пункти або на 16,1%.

На рис. 2.4 наведено показники рентабельності реалізації, рентабельності активів та власного капіталу їдальні.

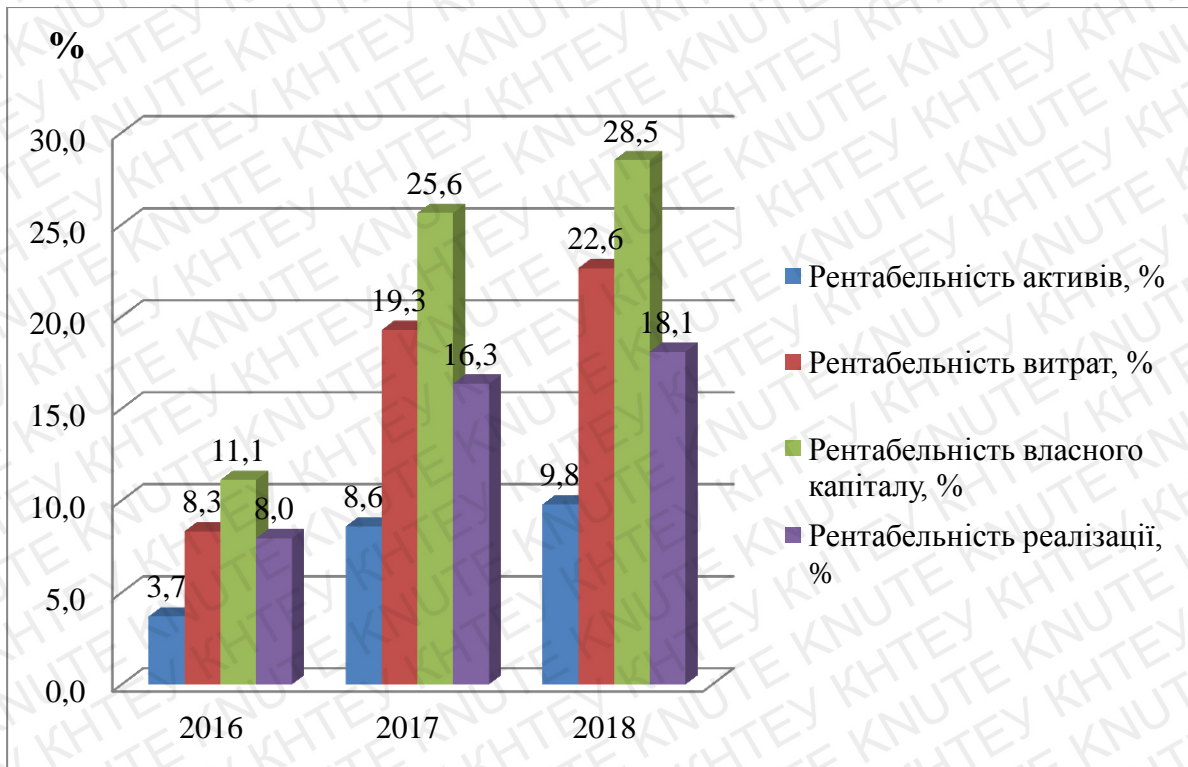


Рис. 2.5. Динаміка рентабельності діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва за 2016-2018 рр.

Як свідчать дані рис. 2.4, рівень рентабельності реалізації продукції за 2016-2018 роки незначно зріс на 8,3%, що свідчило про зростання ефективності збутової діяльності закладу. Також, у 2018 році порівняно з 2017-м роком рентабельність реалізації зросла на 1,8%. Рентабельність активів у 2017 році порівняно з 2016-м зросла на 4,9%, що може свідчити про ефективність віддачі інвестицій в майно закладу. Рентабельність власного капіталу, яка у 2017 році порівняно з 2016-м роком зросла на 14,5%, свідчить про ефективне використання їдальні інвестованих в нього фінансових ресурсів.

У 2018 році порівняно з 2017-м роком рентабельність реалізації зросла на 1,8%. Рентабельність активів у 2017 році порівняно з 2016-м зросла на 4,9%, що може свідчити про ефективність віддачі інвестицій в майно закладу.

2.3. Оцінка ефективності збутової продуктової діяльності їдальні КНТЕУ м. Києва.

Сформована структура керівної групи з формування продуктового портфелю їдальні КНТЕУ м. Києва:

- 1) аналіз продуктового портфелю, визначення динаміки у обсягах реалізації продукції;
- 2) оцінка структури формування продуктового портфелю;
- 3) планування продуктового портфелю;
- 4) контроль за реалізацією продуктової політики.

Формування продуктового портфелю, що реалізуються 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.

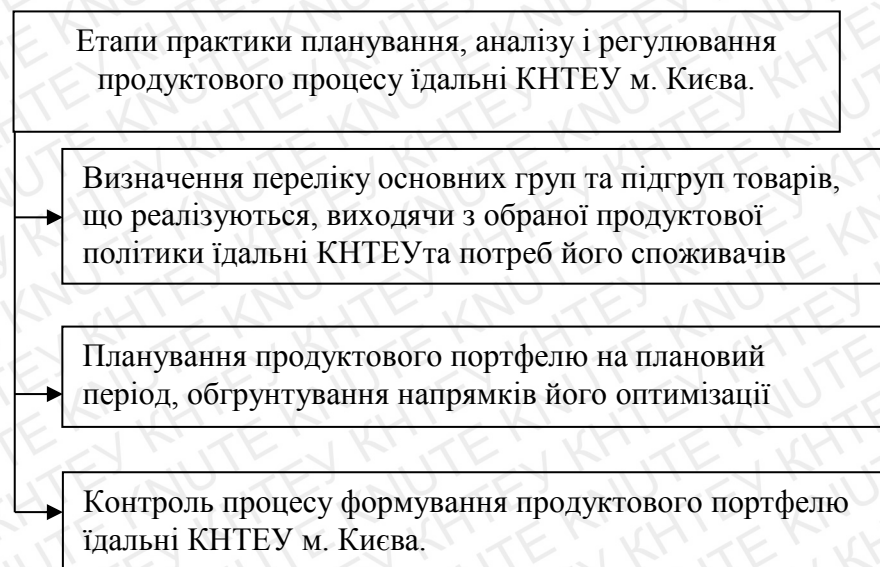


Рис. 2.6 Етапи практики планування, аналізу і регулювання продуктового процесу їдальні КНТЕУ м. Києва.

Проведемо дослідження продуктового портфелю суши-бару. Показники обсягів виробництва та продажу продукції суши-бару подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка реалізації продукції та послуг їдальні КНТЕУ м. Києва. в розрізі основних товарних груп, тис.грн.

Групи продукції	Період			Приріст, тис.грн		Приріст,%	
	2016	2017	2018	2016- 2017	2017- 2018	2016- 2017	2017- 2018
Рибні вироби	297,8	292,7	347,5	-5,0	54,8	-1,7	18,7
Мясні вироби	347,4	351,3	410,7	3,9	59,4	1,1	16,9
Курячі вироби	372,2	380,5	473,9	8,4	93,4	2,2	24,5
Овочеві страви	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
Дісерти	198,5	175,6	221,2	-22,9	45,5	-11,5	25,9
Молочна продукція	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

У 2016 році обсяг реалізації суши-бару складав 2481,3 тис.грн. У 2017 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 страви – 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%;
- Молочні вироби – обсяги реалізації збільшилися на 105,7 тис.грн або на 16,2%.

Упродовж 2018 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:

Проведемо аналіз динаміки структури продуктового портфелю суши-бару (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка зміни структури продуктового портфелю їдальні КНТЕУ

м. Києва, %

Групи продукції	Період			Приріст,%	
	2016	2017	2018	2016-2017	2017-2018
Рибні вироби	12	10	11	-2	1
Мясні вироби	14	12	13	-2	1
Курячі вироби	15	13	15	-2	2
Овочеві страви	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
Дісерти	8	6	7	-2	1
Молочна продукція	4	7	7	3	0
Уся продукція та послуги	100,00	100,00	100,00	-	-

З даних табл. 2.4 можемо бачити, що у структурі формування номенклатури продукції суши-бару переважає частка таких груп як «Рибні вироби», «Мясні вироби», «Курячі вироби», «Салати» та «Овочеві страви». При цьому впродовж 2016-2017 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%;

Проведення оцінювання результативності формування продуктового портфелю їдальні КНТЕУ м. Києва передбачає:

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

Спочатку розрахуємо показники повноти та стійкості продуктового портфелю. Розрахунки подано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники повноти формування продуктового портфелю їдальні КНТЕУ м. Києва, 2017-2018 рр.

Групи продуктів	2017 рік			2018 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
Рибні вироби	6	7	0,86	5	7	0,71
Мясні вироби	8	10	0,80	7	10	0,70
Курячі вироби	7	7	1,00	6	7	0,86
Овочеві страви	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
Дісерти	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>

Загальний коефіцієнт повноти продуктового портфелю у 2017 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 2018 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. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка валового прибутку по окремим групам продукції їдальні
КНТЕУ м. Києва, 2017-2018 рр., тис.грн.**

Групи продукції	2017 р.			2018 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	%
Рибні вироби	292,7	232,2	60,6	347,5	269,7	77,9	17,3	28,6
Мясні вироби	351,3	278,6	72,7	410,7	318,7	92,0	19,3	26,6
Курячі вироби	380,5	301,8	78,7	473,9	367,7	106,2	27,4	34,9
Овочеві страви	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
Дісерти	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

Як видно з даних табл. 2.6, обсяг валового прибутку суши-бару у 2017 році становив 605,6 тис.грн. Найбільші обсяги валового прибутку

забезпечувало виготовлення та продаж таких груп продукції як «Овочеві страви» - 89,9 тис.грн, «Напої» - 96,9 тис.грн, «Мясні вироби» - 72,7 тис.грн, «Курячі вироби» - 78,7 тис.грн. У 2018 році відбулося зростання обсягу валового прибутку для усіх груп продукції суши-бару, зокрема в найбільшій мірі обсяги валового прибутку зросли для групи «Курячі вироби» – зростання на 34,9%, «Мясні вироби» – зростання на 26,6%, «Супи» – збільшення на 50,3%. У 2018 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 їдальні КНТЕУ м. Києва (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка впливу фактора зміни структури продуктового портфелю та рівня націнки на зміну валового прибутку їдальні КНТЕУ м. Києва.

Показники	Формули	Роки			Зміна у 2016-2017 рр.(+/-)		Зміна у 2017-2018 рр.(+/-)	
		2016	2017	2018	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	$\Delta VP_{св} = \frac{СВ_n * RH_{n-1}}{100} - \frac{СВ_{n-1} * RH_{n-1}}{100}$		111,8	163,8	x	x	x	x
- вплив зміни рівня націнки	$\Delta VP_{рн} = \frac{СВ_n * RH_n}{100} - \frac{СВ_n * RH_{n-1}}{100}$		234,1	-61,6	x	x	x	x

Як свідчать результати проведених розрахунків в табл. 2.6, у 2017 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 2018 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 2018 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 2018 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 АВС-ХУЗ 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 2017 році наведено у табл. 2.8

Таблиця 2.8

Динаміку ранжування товарних груп на їх часткою в обсягах реалізації та темпом зростання доходів їдальні КНТЕУ м. Києва у 2017 році

Групи продукції	Частка в обсягах реалізації, %	Група АВС	Темп зростання виручки, %	Група ХУЗ	Група АВС-ХУЗ
Рибні страви	11	В	1,187	У	ВУ
Салати	13	А	1,169	У	АУ
Овочеві страви	15	А	1,245	Х	АХ
Риба печена	10	В	0,981	З	ВЗ
Напої	8	С	0,863	З	СЗ

Закінчення таблиці 2.8

Курині вироби	9	С	1,388	X	CX
Мясні вироби	6	В	0,809	Z	BZ
Супи	14	А	0,944	Z	AZ
Дисерти	7	С	1,259	X	CX
Інша продукція	7	С	1,079	У	СУ

Як видно з табл. 2.14, у 2018 році найбільш перспективними в плані формування товарного портфелю були такі товарні групи: «Рибні вироби» - група продукції мала найвищий рівень динаміки зростання доходів та середній рівень частки в обсягах реалізації; «Овочеві страви» - 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.

На основі даних табл. 2.7 побудуємо зведену табл. 2.8, в якій можна побачити стан кожної групи продукції в межах трьох сегментів продуктового портфелю ідальні КНТЕУ м. Києва перспективний, середньоперспективний, проблемний.

Таблиця 2.9

Динаміка ранжування товарного асортименту ідальні КНТЕУ за рівнем перспективності у 2017-2018 рр.

Сегмент продуктового портфелю за рівнем перспективності	Група продукції	Питома вага в обсягах продажу, %
Високо-перспективний сегмент - АХ	Овочеві страви	15
Середньо-перспективний сегмент - АУ, ВУ, СХ	Рибні вироби	47
	Салати	
	Інша продукція	
	Дисерти	
Проблемний сегмент - АZ, ВZ, CZ, СУ	Сети Філадельфія	38
	Риба печена	
	Напої	
	Мясні страви	
	Супи	

Як свідчать дані табл. 2.15, частка груп продукції високої перспективи становила 15% у 2018 році («Овочеві страви»). Частка середньоперспективних груп продукції склала 47% («Рибні страви», «Салати», «Інша продукція», «Дисерти», «Курячі справи») (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.

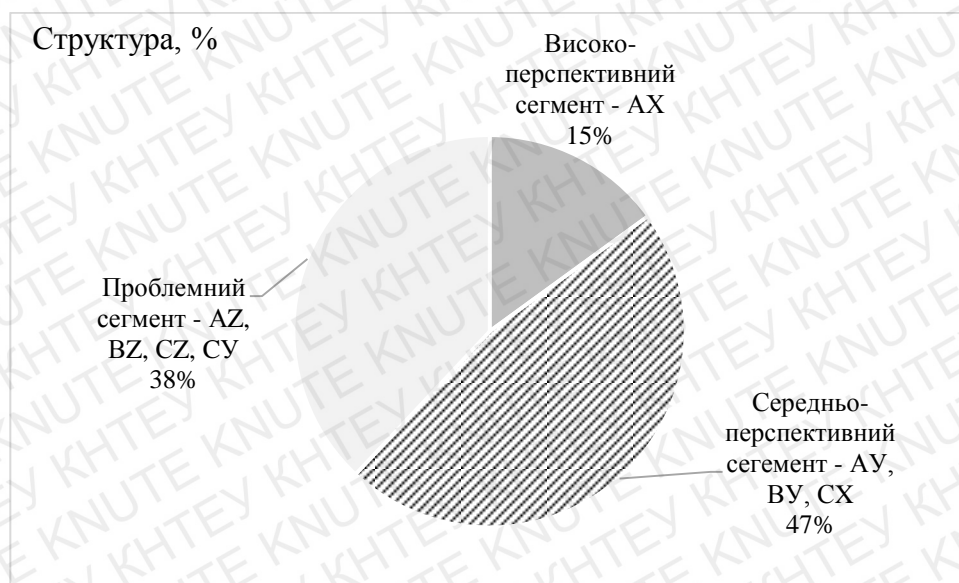


Рис. 2.8. Структура продуктового портфелю їдальні КНТЕУ м. Києва за рівнем перспективності продукції, %

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 2018 році коефіцієнт повноти продуктового портфелю зменшився дорівня 0,69. Таким чином, у 2018 році заклад виготовляв та реалізовував лише 69% з усіх наявних у меню позицій.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОДУКТОВОЇ ПОЛІТИКИ ІДАЛЬНІ КНЕТУ, М КИЇВ

3.1. Розробка системи вдосконалення продуктової діяльності ідальні КНЕТУ м. Києва.

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 ознаками 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. 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.

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.

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.

Виходячи з цього, можемо зробити наступні пропозиції:

- 1) постійне підвищення кваліфікації, як кухарів, так і адміністраторів, працівників служби маркетингу;
 - 2) установка зворотнього зв'язку з споживачами (через сайт, сторінки в соціальних мережах, тощо);
 - 3) розробка програм просування, орієнтованих на відповідний сегмент споживачів;
 - 4) за рахунок розширення асортименту збільшити свою долю на ринку
- Ведення або заміна меню ;

- 5) за рахунок використання для приготування страв продукції високої якості утримувати свою долю ринку, не дозволяти конкурентам збільшити їх долю;
- б) зростання маркетингової підтримки, у тому числі за рахунок проведення акцій (наприклад, «Супер ціна», «Щасливі години», «Знижки відмінникам»), що дозволить зберегти ринкову долю. Так само можливе введення різних програм по мотивації студентів, наприклад 100 студентам, які закінчили рік з мінімальних кількістю пропусків і при цьому мають вищі бали по навчанню додаткова знижка на харчування в наступному році або щось подібне
- 7) пропоную зробити реконструкцію залу і виробничої лінії, збільшивши зал і кількість посадочних місць, так як на великій перерві завжди ніде сісти. Приміщенні з посуд миючими машинами перенести вглиб і там зробити додаткові місця;
- 8) розробка мобільного додатку;
- 9) пошук нових постачальників продуктів;

3.2. Ефективність впровадження заходів вдосконалення продуктової діяльності їдальні КНЕТУ, м.Київ

Основна ідея вдосконалення продуктового портфелю їдальні КНЕТУ - підвищення обсягу продажів продукції, внаслідок задоволення потреб споживачів.

Асортимент вироблюваної їдальні КНЕТУ продукції включає поряд з традиційними рецептами, нове яке представлено в табл. 3.1. В умовах ринкової економіки їдальні КНЕТУ орієнтується, перш за все, на споживача, його платоспроможний попит.

Слід застосувати стратегію варіації, а саме запропонувати в меню нові страви з використання цієї продукції, що виділить їдальні КНЕТУ серед конкурентів які знаходяться на території університету.

Таблиця 3.1

Нове меню для студентських обідів

Салати та холодні закуски	Вихід страви	Ціна
Овочевий салат з сиром «Фета»	240	50грн
Салат з буряком та сиром «Фета»	180	35грн
Салат Цезар з куркою	250	60грн
Тбіліський овочевий салат	180	45грн
Моркв'яний салат з яблуком та селерою	150	30грн
Салат Капрезе	210	45грн
Перші страви	гр	Ціна
Борщ зі сметаною та зеленню	300	45грн
Грибний суп з яловичиною	300	60грн
Курячий бульйон	320	30грн
Солянка м'ясна	300	45грн
Грибний крем суп з сухариками	250\50	45грн
Зелений борщ з яйцем	300\60	45грн
Овочевий суп Міністроне	300	35грн
Рибна ушка з річковою форелю	300	60грн
Основні страви	гр	Ціна
Рагу з овочів та телятиною	400	50грн
Плов з курятиною	360	45грн
Лазанья з куркою та грибами	350	55грн
Паста Карбонара	300	60грн
Паста Болонезе	320	60грн
Голубці зі сметаною	300\50	45грн
М'ясні страви	гр	Ціна
Котлета куряча у паніровці	150	20грн
Філе індички у беконі	160	35грн
Куряча печінка цибулею	200\50	30грн
Куряче філе у вершковому соусі	200	45грн
Свині реберця у медовому соусі	250	45грн
Мігболи у томатному соусі	150	25грн
Тушкована яловичина	150	30грн
Рибні страви	гр	Ціна
Запечена річкова форель	250	50грн
Хек обсмажений у паніровці	150	45грн
Філе скумбрії	150	30грн
Карасі у сметані	200	35грн
Гарніри	гр	Ціна
Картопля фрі	150	15грн
Запечена картопля скибочками	159	15грн
Картопляне пюре	200	15грн
Овочі на пару	250	20грн
Рис з овочами	200\50	20грн
Гречка з печерицями	200\50	17грн
Кускус	200	10грн
Макарони	150	15грн
Десерти	гр	Ціна

Закінчення таблиці 3.1

Шоколадний мафін	150	10грн
Штрудель з яблуками	250	25грн
Млинці з вишнею	300	30грн
Панакота	150	25грн
Пиріг з яблуками	180	20грн
Торт Наполеон	200	35грн
Класичний Чізкейк	170	35грн
Маковий пиріг з родзинками	200	15грн
Желе	150	25грн
Напої	мл	Ціна
Сік в асортименті	500	20грн
Класичний лимонад з лимоном та м'ятою	300	15грн
Чай	450	10грн
Вишневий компот	300	15грн
Вода газована\негазована	500	10грн
Пепсі\Мірінда\Севенап	500	15грн

Ще було запропановано нових страв таблиця 3.2

Таблиця 3.2

Яловичина тушкована

Назва сировини	Брутто, г	Нетто,г
Яловичина (тазостегнова частина)	170	125
Цибуля	12	10
Морква	11	9
Петрушка корінь	8	6
Сметана	40	40
Маса тушкованого м'яса		75
Маса соусу		75
Вихід		150

Вартість

Назва продукту	Ціна (грн/кг)	Затрати на 1 порцію (грн)
Яловичина (тазостегнова частина)	144,90	24,63
Цибуля	8,90	0,1
Морква	6,76	0,1
Петрушка	149	0,1
Сметана	75,71	3
Разом		27,95

Вартість блюда в меню:

Власник ресторану повинен для початку визначити реальну вартість страви (перша величина), а потім встановити бажане комісійну винагороду (надбавку) в процентах (друга величина). Даний показник зазвичай становить 25-30%. Першу величину потрібно розділити на другу, і суму, помножити на 100%. У підсумку, Ви отримаєте ціну на блюдо. Дані операції можна представити наступною формулою:

$(\text{Вартість інгредієнтів на блюдо} \div \text{бажана надбавка у відсотках}) \times 100\% = \text{ціна страви.}$

$$(27,95/30\%) \times 100 = 90 \text{ грн}$$

Таблиця 3.3

Куряче філе у вершковому соусі

Назва сировини	Брутто, г	Нетто, г
Куряче філе	138	100
Вершки	64	49
Сіль кухонна	1	1
Вихід		150

Назва продукту	Вартість	
	Ціна (грн/кг)	Затрати на 1 порцію (грн)
Куряче філе	134,9	18,86
Вершки	109,5	6,57
Сіль кухонна	5,4	0,05
Разом		25,48

Вартість блюда в меню

$$(25,48/30\%) \times 100\% = 85 \text{ грн}$$

Таблиця 3.4

Свинні реберця у медовому соусі

Назва сировини	Брутто, г	Нетто, г
Свинні ребра	333	200
Мед	58	38
Соевий соус	15	7
Оливкова олія	17	5
Вихід		250

Закінчення таблиці 3.4

Назва продукту	Вартість	
	Ціна (грн/кг)	Затрати на 1 порцію (грн)
Свинні ребра	114,90	22,98
Мед	255,8	12,79
Соевий соус	55,90	0,8
Оливкова олія	159,9	2,71
Разом		39,28

Вартість блюда в меню:

$$(39,28/30\%) \times 100\% = \mathbf{130 \text{ грн}}$$

Варто зазначити, що всі ціни були взяті в ТОВ «МЕТРО Кеш енд Кері Україна» станом на листопад 2019.

Моя думка, чому саме МЕТРО У межах міст Києва, Одеси, Харкова, Львова та Дніпропетровська та Івано-Франківська* служба доставки HoReCa Direct від МЕТРО гарантує доставку протягом 24 годин. До кожного замовлення вони надають повний пакет супровідної документації: касовий чек, товарну накладну, податкову накладну (за необхідності, для платників ПДВ та за попереднім узгодженням), товарно-транспортну накладну, ветеринарні свідоцтва, сертифікати якості та сертифікати відповідності.

Компанія МЕТРО дотримується системи «Аналізу ризиків і критичної точки контролю» (НАССР), що допомагає забезпечити контроль якості на всіх етапах виробництва продуктів харчування, їх доставки, зберігання та реалізації. Працюючи за даною системою, МЕТРО не тільки досліджує і контролює товари власних торгових марок, але й застосовує ці ж вимоги до своїх постачальників. Для доставки продуктів HoReCa Direct від МЕТРО використовує сучасні авто з можливістю підтримки температурного режиму. Заморожені продукти доставляють в спеціальних боксах. Кожне авто доставки проходить санітарний контроль. Топто якість і ціна поставок продуктів є більш приємними для їдальні КНЕТУ.

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

Додаток можна розробити з інтерфейсом як у GLOVO (рис. 3.1)

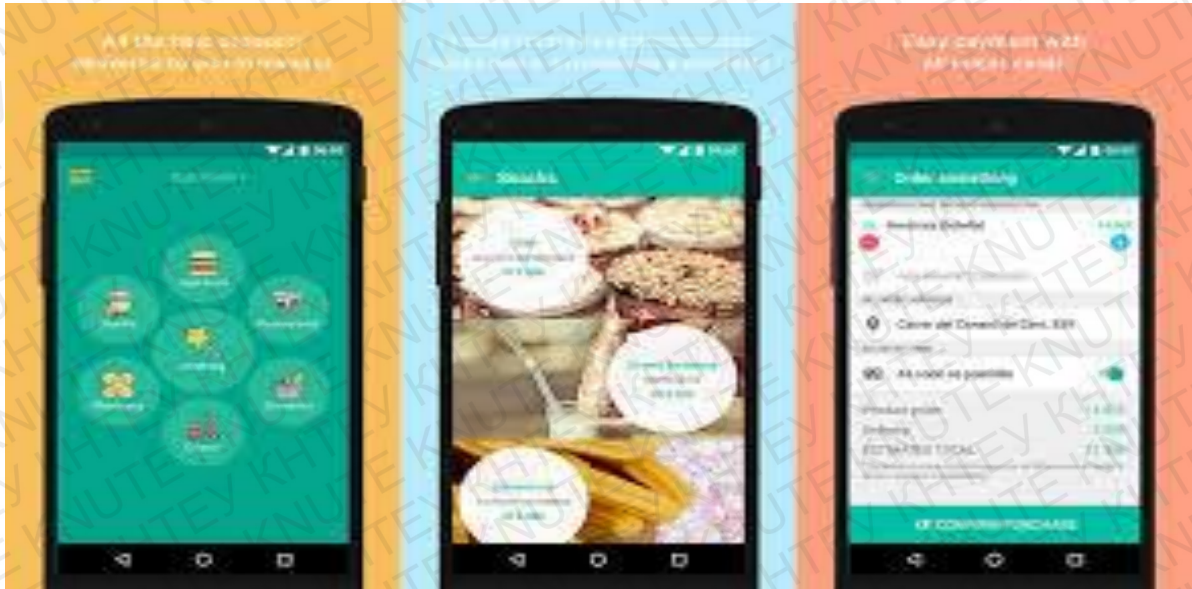


Рис.3.1. Мобільний додаток їдальні КНЕТУ

В додатку буде вказано повністю меню столової:

- Всі новинки, що будуть додаватись в меню.
- Також час приготування, склад страви, вміст поживних речовин, калорійність та енергетична цінність.
- Додати можливість швидкого замовлення, одразу в столовій(тобто передзамовлення та його видача готовим одразу по прибутті)
- Окрім страв додати систему вибору напоїв
- Додати можливість самому вибирати тару в якій страву буде доставлятись
- Додати можливість відслідковувати загрузеність столових по всьому університету, щоб не стояти в черзі
- Додати систему знижок та спеціальних бонусів(аналог Арома Кави), від чого користувачів додатком буде набагато більше
- Зробити максимально зручний інтерфейс та систему користування

- Додати можливість бронювання місця в столовій

Одже, 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. При виконанні всіх запропанованих заходів ідальні КНЕТУ підвищит свої конкурентні можливості і прибутки.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Продуктовий портфель ідально 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 портфелю 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 харчування господарства в умовах нестабільності.

Проведено аналіз господарської діяльності ідальні. Структура управління суши-баром є лінійно-функціональною. Обсяг сукупних доходів збільшився за 2017-2018 роки на 455,6 тис.грн або на 4 %, а за 2017-2018 рр. – на 154,1 тис.грн (+5%). В загальній структурі активів ідальні 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 2018 році порівняно з 2017-м роком рентабельність реалізації зросла на 1,8%. Рентабельність активів у 2017 році порівняно з 2016-м зросла на 4,9%, що може свідчити про ефективність віддачі інвестицій в майно закладу. Рентабельність власного капіталу, яка у 2017 році порівняно з 2016-м роком зросла на 14,5%, свідчить про ефективне використання ідальні інвестованих в нього фінансових ресурсів.

Сформована структура керівної групи з формування продуктового портфелю ідальні 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 ідальні 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 їдальні КНЕТУ, м Київ:

- 1) запропановано нове меню;
- 2) постійне підвищення кваліфікації, як кухарів, так і адміністраторів, працівників служби маркетингу;
- 3) установка зворотнього зв'язку з споживачами (через мобільний додаток, 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», «Знижки для відпінників»), що дозволить зберегти ринкову долю.

Одним з основних продуктів при приготуванні страв є риба та морепродукти. Риба та морепродукти, які використовуються їдальні КНЕТУ м. Києва. 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 їдальні КНЕТУ м. Києва, а саме створення служби маркетингу, необхідно здійснити програму заходів з реалізації кадрових технологій їдальні КНЕТУ м. Києва.

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 їдальні збільшиться.

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
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

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
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
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
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. Ліпецц 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. Нападovська О.Г. Управлінський аналіз стратегічного потенціалу підприємства. / О.Г. Нападovська. – 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

71. Податковий кодекс України [Електронний ресурс] – режим доступу: 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

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

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

(стаття зі збірника)

Укрупнене меню їдальні КНТЕУ

Сеты



Салаты



Закуски



Супы



Горячее



Десерты



Соусы



Детское



Напитки



Додаток В

Форма № 1-
м

Код за ДКУД

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
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
II. Оборотні активи			
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
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	1469,5	1201,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
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
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
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
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	1 469,5	1 201,3

2. Звіт про фінансові результати

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

Додаток Г

19

Постачальник: Приватне акціонерне товариство "Юрія"
 Код за ЄДРПОУ 00447853 Тел.: +38 (0472) 71 60 75
 Пр 28008033017449 У банку АТ "СБЕРБАНК", м.Київ МФО 320027
 ІПН 004478523011
 Є платником податку на прибуток на загальних підставах
 Юр. адреса: 18030, м. Черкаси, вул. Кобзарська, б. 108

Платник: Київський національний торговельно-економічний університет Юр. адреса: вул. Києво 19

Одержувач: Київський національний торговельно-економічний університет Київ, вул. Києво, 19.

Підстава: Договір № 278 від 25.03.2019 0.00.00.
Вид розрахунку: відстрочка 0 к. д.
Маршрут: Київ 25 Русанівка
Водій: Просник С. П.
Експедитор: Просник Світлана Валеріївна
Премія: ЦЮА00139809
Місце складання: РСР Київ

№ 19

Видаткова накладна № ЦЮАБ0041234
 від 26 вересня 2019 р.

№	Товар	Штрихкод	Од.	Кількість	Ціна без ПДВ	Сумма без ПДВ	Ціна з ПДВ	Сумма з ПДВ
1	Сире масло молочне 9% 0,2кг. еквів.	4820004236450	шт	400	15,75	6 300,00	18,90	7 560,00
2	Сирок глазуrowаний шоколадною глазурю 26% Ваніліну 0,036кг	4820004237358	шт	150	5,25	787,50	6,30	945,00
3	Сирок глазуrowаний шоколадною глазурю 26% Вишня 0,036кг	4820004233527	шт	150	4,85	727,50	5,82	873,00
4	Сирок глазуrowаний шоколадною глазурю Молоко згущене 0,036кг	4820004236344	шт	150	4,85	727,50	5,82	873,00
5	Сирок глазуrowаний шоколадною глазурю 26% Полуниця 0,036кг	4820004233541	шт	150	4,85	727,50	5,82	873,00
Разом без ПДВ:							9 270,00	
ПДВ:							1 854,00	
Всього з ПДВ:							11 124,00	

Тонаж: 101,8

Всього на суму:
 Одинадцять тисяч сто двадцять чотири гривні 00 копійок
 ЦЮА 1 854 грн

Товарознавець: Саваренко Галина Юліяна П. І. Б.

Відатковий контроль: Геленюк Галина Олександрівна П. І. Б.

Помічник водія: Просник С. П. П. І. Б.

Заяв. водія: Просник С. П. П. І. Б.

Отримав(ла): (Підпис) (П.І.Б.)

