

Міністерство освіти і науки України  
Університет митної справи та фінансів  
Факультет інноваційних технологій

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра  
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»  
на тему: «Формування асортиментної політики закладу ресторанного  
бізнесу»

Виконала:  
здобувачка ІV курсу спеціальності  
241 «Готельно–ресторанна справа»  
Наумович Т.Р.

Керівник:  
д.е.н., проф. Юдіна О.І.

Дніпро – 2024

## АНОТАЦІЯ

*Наумович Т.Р.* Формування асортиментної політики закладу ресторанного бізнесу. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства.

Об'єктом дослідження є процес формування асортиментної політики підприємства.

Предметом дослідження є методичний інструментарій маркетингової діяльності підприємства з метою формування оптимального асортиментного портфеля підприємства.

В роботі визначено сутність та поняття асортиментної політики; обґрунтовано використання таксономічного аналізу, що надає можливість своєчасно діагностувати наявність кризових явищ на підприємстві і сприятиме розробці ефективних фінансових управлінських рішень; досліджено методичний інструментарій оптимізації асортиментного портфеля, який заснований на використанні стратегічних портфельних методів; запропоновано основні напрями підвищення ефективності управління асортиментною політикою підприємства.

Методи дослідження: статистичні; соціологічні; ЕТОМ-, та SWOT-аналізи; метод таксономії; опитування, ABC-аналіз, матриця БКГ та матриця GE/McKinsey; метод вимірювання ефекту зв'язку між продуктами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у вдосконаленні методичних положень щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства за допомогою стратегічних методів.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 70 сторінок тексту, 24 рисунка, 30 таблиць. Список джерел включає 47 найменувань літератури.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** АСОРТИМЕНТ, АСОРТИМЕНТНА ПОЛІТИКА, АСОРТИМЕНТНИЙ ПОРТФЕЛЬ, МАРКЕТИНГ, РИНОК, ОПТИМІЗАЦІЯ АСОРТИМЕНТНОГО ПОРТФЕЛЮ, СТРАТЕГІЧНІ РІШЕННЯ.

## ANNOTATION

*Naumovich T.R.* Formation of assortment policy of a restaurant business establishment. Qualification work for obtaining a higher education degree "bachelor" in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

Purpose of the study: theoretical substantiation and development of practical recommendations for optimizing the assortment portfolio of the enterprise.

The object of the study is the process of forming the assortment policy of the enterprise.

The subject of the study is the methodological tools of the enterprise's marketing activities in order to form the optimal assortment portfolio of the enterprise.

The work defines the essence and concept of assortment policy; justifies the use of taxonomic analysis, which provides an opportunity to timely diagnose the presence of crisis phenomena at the enterprise and will contribute to the development of effective financial management decisions; investigates the methodological tools for optimizing the assortment portfolio, which is based on the use of strategic portfolio methods; proposes the main directions for increasing the efficiency of managing the assortment policy of the enterprise.

Research methods: statistical; sociological; ETOM- and SWOT-analyses; taxonomy method; survey, ABC-analysis, BCG matrix and GE/McKinsey matrix; method of measuring the effect of the connection between products.

The practical significance of the results obtained is in improving methodological provisions on optimizing the assortment portfolio of the enterprise using strategic methods.

The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions; contains 70 pages of text, 24 figures, 30 tables. The list of sources includes 47 titles of literature.

**KEYWORDS:** ASSORTMENT, ASSORTMENT POLICY, ASSORTMENT PORTFOLIO, MARKETING, MARKET, OPTIMIZATION OF ASSORTMENT PORTFOLIO, STRATEGIC SOLUTIONS.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1. Сутність та поняття асортиментної політики .....	7
1.2. Формування асортиментної політики підприємства.....	13
1.3. Методичні підходи щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства .....	17
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1 .....	22
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	23
2.1. Загальна характеристика кав'ярні «Кубік» .....	23
2.2. Характеристика маркетингового середовища закладу ресторанного бізнесу .....	30
2.3. Аналіз асортиментного портфеля закладу ресторанного бізнесу .....	45
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	49
3.1. Оптимізація асортиментного портфеля закладу ресторанного бізнесу .....	49
3.2. Використання методичного підходу вимірювання ефекту зв'язку між продуктами.....	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	59
ВИСНОВКИ .....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	67

## ВСТУП

Актуальність теми. У теперішній час актуальним є дослідження механізмів управління асортиментною політикою та методичних підходів оптимізації асортименту підприємства. Особливу значимість цей напрям набуває в нинішніх умовах ринкової економіки, тому що споживач висуває підвищені вимоги до якості та асортименту продукту, що впливає на ефективність роботи підприємства та його ринкову позицію.

Теоретичні і методичні питання формування та управління асортиментною політикою досліджували зарубіжні учені, зокрема Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Ж. Лендреві, А. Жолібер, Р.Дж. Купер, Е. Дихтль, Х. Хершген, Ю.К. Твіддіані та вітчизняні, а саме Л.В. Балабанова, В.В. Холод, С.С. Гаркавенко, Т.В. Григорчук, С.М. Ілляшенк, В.Я. Кардаш, О.Ф. Оснач, Є.В. Крикавський, А.О. Старостіна, А.А. Мазаракі, Т.С. Мазепа, В.А. Верба, Н.С. Кубишина та ін. Але існує певна невизначеність щодо методичного підходу формування та управління асортиментною політикою, що полягає у незгодженості поглядів на процес оптимізації асортиментного портфеля. У тому числі недостатньо розроблено та обґрунтовано підходи щодо формування асортиментної політики підприємств ресторанного бізнесу з урахуванням ринкового конкурентного тиску. Потребує подальшої розробки та системної аргументації відповідний методичний інструментарій, який дозволить з'ясувати перспективи зростання конкурентних позицій у відповідності до темпів зростання ефективності асортиментних рішень.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства.

Завданнями роботи є:

- дослідити поняття асортиментної політики та розглянути різноманітні трактування його основних компонентів;
- розглянути формування асортиментної політики підприємства;

- визначити основні підходи до оптимізації асортиментного портфеля підприємства;
- надати загальну характеристику підприємства на визначити його основні показники діяльності;
- провести аналіз маркетингового середовища підприємства;
- проаналізувати асортиментний портфель підприємства та запропонувати оптимізаційні рішення щодо його складу;
- провести оптимізацію асортиментного портфеля підприємства для підвищення конкурентних переваг;
- запропонувати використання методичного підходу вимірювання ефекту зв'язку між продуктами.

Об'єктом дослідження є процес формування асортиментної політики підприємства.

Предметом дослідження є методичний інструментарій маркетингової діяльності підприємства з метою формування оптимального асортиментного портфеля підприємства.

Методи дослідження: статистичні; соціологічні; ЕТОМ-, та SWOT-аналізи; метод таксономії; опитування, АВС-аналіз, матриця БКГ та матриця GE/McKinsey; метод вимірювання ефекту зв'язку між продуктами.

Інформаційною базою роботи є монографії, наукові статті вітчизняних та зарубіжних вчених, авторські дослідження, а також річні фінансові звіти підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у вдосконаленні методичних положень щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства за допомогою стратегічних методів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 70 сторінок тексту, 24 рисунка, 30 таблиць. Список джерел включає 47 найменувань літератури.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність та поняття асортиментної політики

У конкурентному середовищі компанії повинні орієнтуватися на задоволення потреб споживачів, забезпечуючи при цьому економічну ефективність своєї діяльності. Особливе місце в реалізації цих умов посідає асортиментна політика підприємства - складова частина маркетингу як системи управління збутовою діяльністю підприємства, спрямованої на ефективне задоволення споживчого попиту. Визначаючи сутність асортиментної політики, необхідно дослідити етимологічне значення даного поняття та розглянути різноманітні трактування його основних компонентів. Визначення поняття «асортимент» потребує глибокого аналізу, оскільки серед, як зарубіжних, так і вітчизняних науковців немає єдино визначеного трактування [1,2,7].

З французької слово «assortiment» означає набір, комплект і є похідним від дієслова «assortir» – підбирати, сортувати. Словник іншомовних слів надає таке трактування поняттю «асортимент» – склад, співвідношення різних видів виробів у продукції підприємства; підбір різних видів і сортів товарів [3,10,14].

Відомий французький вчений та маркетолог Жак Лендреві надає наступне визначення: «асортимент – це усі товари та послуги, які пропонуються до продажу у магазині або універмазі. Асортимент визначається як різноманітність запропонованих продуктів, що характеризуються розмахом (загальна кількість товарів), шириною (кількість товарних груп) та глибиною (кількість товарів у товарній групі)» [5]. Це трактування найчастіше зустрічається у французькій науковій та періодичній літературі, зокрема і у навчальній [5,6].

Тотожним французькому «l'assortiment» є поняття – «product mix or

product portfolio», яке надає основоположник маркетингу Ф. Котлер, яке означає – набір усіх товарних груп, які продавець пропонує для продажу [7]. Далі у розділі наводяться аналогічні характеристики «product mix», а саме: ширина, насиченість, глибина та гармонійність. Структура асортименту та його характеристики зображені на рис.1.1.

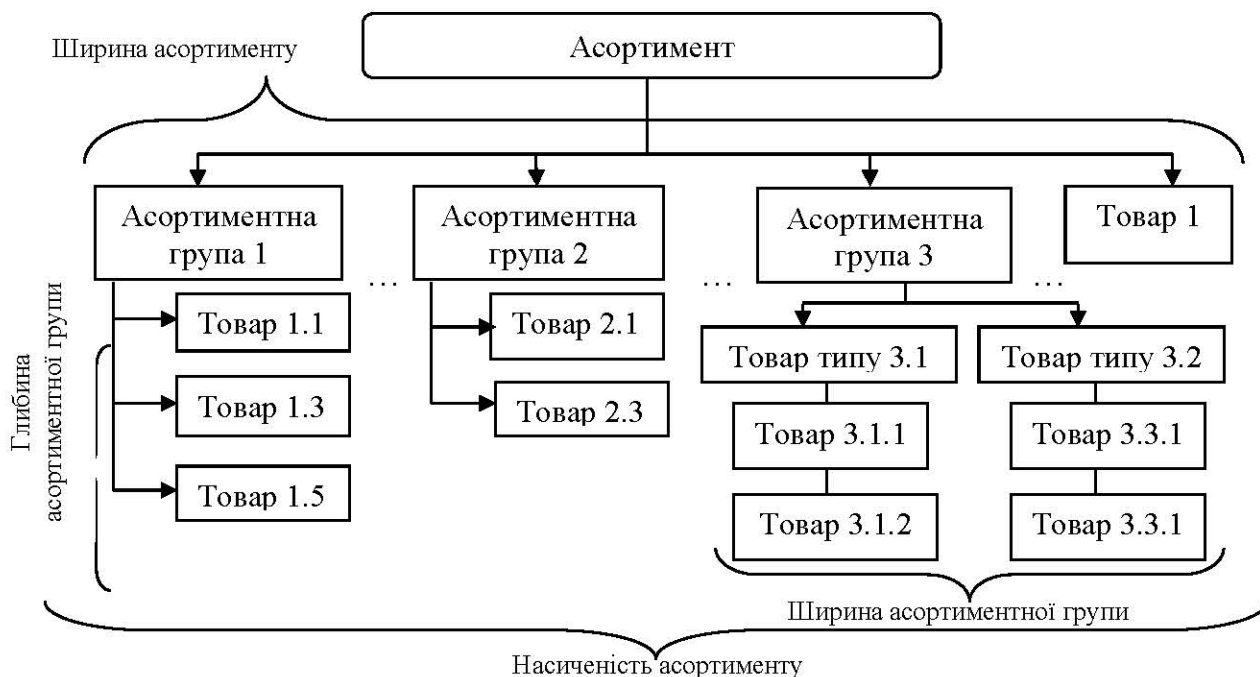


Рисунок 1.1 – Структура асортименту та його характеристики

Джерело: розроблено автором за даними [13]

Поруч з поняттям «assortiment» використовується «gamme», що перекладається з французької, як діапазон. Французькі науковці та маркетологи П'єр-Луї Дюбуа та Ален Жолібер, надають таке визначення: «це структурований набір продуктів, які пов'язані між собою, їм властиві однакові функції, вони поділяють ринки, на яких представлені, продаються подібними каналами розповсюдження або знаходяться в тій же цінній зоні» [5]. Тотожне поняття надає Ф. Котлер – «product line», яке означає групу товарів, які тісно пов'язані між собою тим, що вони функціонують аналогічним чином, продаються через ті ж самі типи торговельних точок або належать до певного цінового діапазону. Кожна товарна група характеризується шириною і



потребує відповідної стратегії: нарощування (продаж товарів вижчого чи нижчого класу) чи насичення (додавання нових товарів того ж рівня) [7].

Проблемою у вітчизняній літературі є відсутність чіткого розмежування понять, через що утворюється велика кількість однакових за походженням термінів, але різних за визначенням. Крім того, важко визначити, що саме означає поняття, не тільки через відмінності трактування, а й назву поняття. Причиною цього може бути використання різних стилістичних засобів при перекладі з метою створення нових мовних одиниць чи необхідність пристосування понять для діяльності торгівельних чи роздрібних підприємств [4,9]. У вітчизняній літературі використовуються терміни: «товарний асортимент», «товарна лінія», «продуктова лінія», «товарна система», «товарна група», «параметричний ряд»; «товарна номенклатура», «асортимент товару», «асортимент продукції», «товар-мікс», «продуктовий комплекс», «товарний портфель», «асортиментний портфель» [12,13]. Необхідно звернути увагу, що в американській літературі з маркетингу не зустрічається поняття «номенклатура», це є характерним для французької літератури. З латини «nomenclatura» – це перелік, список. Через складність адаптувати терміни до рідної мови, більшість дослідників та перекладачів обрали для перекладу стратегію запозичення, а транслітерацію як засіб перекладу окремих термінів. Це явище характерне як і для вітчизняної літератури, так і для зарубіжної [9].

Для визначення остаточного понятійного апарату, який буде використано у роботі необхідно проаналізувати трактування поняття «асортимент» і похідних від нього, вітчизняними вченими. За основу візьмемо поняття та їх трактування, які пропонує Ф. Котлер і які узгоджуються із французькими вченими.

Аналіз літературних джерел свідчить [15,16,17,18,19,20,21], що більшість авторів розглядають окремо поняття «product line» та «product mix» чи «product portfolio», але називають їх по-різному, що і спричинює певні

складнощі при дослідженні даної теми. Котлер Ф. не виділяє окремо поняття «product portfolio», визначення таких вчених, як: Крикавський Є.В., Чухрай Н.І., Оснач О. Ф., Пилипчук В.П., Коваленко Л. П. ширше, ніж запропоновані, бо включає у себе диманічні процеси.

З метою повноцінного використання потенціалу, розширення ринкової ніші та збільшення прибутку пропонується використовувати оптимізаційні моделі, а саме: матриці Boston Consulting Group's (BCG) Growth-Share Matrix, McKinsey/GE Market Attractiveness-Competitive Position Matrix, A.D. Little Business Profile Matrix [7]. Управління портфелем (Portfolio management) передбачає постійне оновлення та перегляд асортименту, представленого на ринку, а також оцінювання проектів щодо створення нових продуктів [13]. Отже, проаналізувавши французьку, американську, вітчизняну літературу, можна сформулювати такий понятійний апарат, використовуючи за основу визначення запропоновані Ф. Котлером:

Асортимент – набір усіх асортиментних груп та окремих товарів, які продавець пропонує для продажу.

Асортиментна група - це група товарів, тісно пов'язаних між собою схожими принципами роботи, продажем одним і тим же групам споживачів, схожими методами просування на ринку або приналежністю до одного цінового діапазону.

Асортиментний портфель – це динамічний набір асортиментних груп та окремих товарів, який користується потенційним попитом та забезпечує успішне функціонування підприємства на довгострокову перспективу.

Визначившись з поняттями «асортимент» і «політика» можна перейти до аналізу трактувань поняття «асортиментна політика». Якщо звернутися до зарубіжної літератури, зокрема Ф. Котлера, то чітко виокремлення даного поняття немає. У розділі «стратегія товару» описуються вищенаведені поняття, а також визначається роль торгової марки, пакування та маркування товару та формування асортименту і асортиментних груп; також зазначається,

що визначення стратегій потребують саме асортиментні групи [14].

Більш поширеним поняття «асортиментна політика» є у французькій літературі – «politique d'assortiment», «politique de gamme», «politique de produit». Останні можуть використовуватися як окремий розділ маркетингу, і включати в себе об'єкти асортиментної політики, формування та оптимізацію асортименту, а також визначення ЖЦТ, стратегій асортиментних груп, створення нового товару та позиціонування на ринку [5,8,9].

Систематизація визначень поняття «асортиментна політика» наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 –Визначення поняття «асортиментна політика»

№	Автор і джерело	Ключові аспекти					
		Направленість на споживача	Складові маркетингу	Стратегічне бачення	Забезпечення економічного ефекту	Процес формування асортименту	Управління та оптимізація
1	Business dictionary [15]	+		+			
2	Балабанова Л.В [10]		+	+			
3	Бакалінська М. В. [30]		+			+	+
4	Бутенко Н.В. [31]		+		+	+	+
5	Власова Н.О. [32]			+			+
6	Верба В.А. [14]						
7	Гаркавенко С.С. [16, с.53-55]		+			+	
8	Енциклопедія маркетингу [18]		+				+
9	Ілляшенко С.М. [12]	+	+		+		+
10	Котлер Ф.[7]			+		+	+
11	Куденко К. [4]						
12	Мазаракі А.А. [20]			+			+
13	Мазепа Т. С. [21]					+	+
14	Мішель С., Петіт'єр М. [22]				+		+
15	Опельбаум Ш.В. [47, с.44]						+
16	Орлов А.В., Крутікова Ф.А. [48, с.14]	+				+	
17	Оселла Ж.-Л. [23]						+
18	Павлова М.Б.[24]					+	+
19	Старостіна А.О. [13]		+	+			+

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що направленість на споживача передбачає, що у визначенні автори вказують на необхідність формування асортименту орієнтуючись на задоволення усіх потреб і запитів споживачів, у тому числі і

суспільних. Складова маркетингу передбачає, як відношення асортиментної політики до системи маркетингу з погляду часткове-ціле; так і наявність у визначенні основних категорій маркетингу, маркетингового середовища та інструментів виробничо-збутової діяльності [23].

Стратегічне бачення передбачає спрямованість асортиментної політики на визначення і досягнення мети та цілей підприємства у довгостроковому періоді.

Управління та оптимізація асортименту передбачає прийняття рішень та визначений курс дій щодо управління асортиментом та його оптимізацією.

Аналіз підходів до класифікації визначень дозволяє виокремити кілька напрямків та підходів до розуміння поняття «асортиментна політика», а саме: це комплекс заходів, спрямований на управління асортиментом продукції відповідно до вимог споживачів; що передбачає визначення стратегічної мети компанії [8,9]. Основні цілі асортиментної політики наведені на рис.1.2.

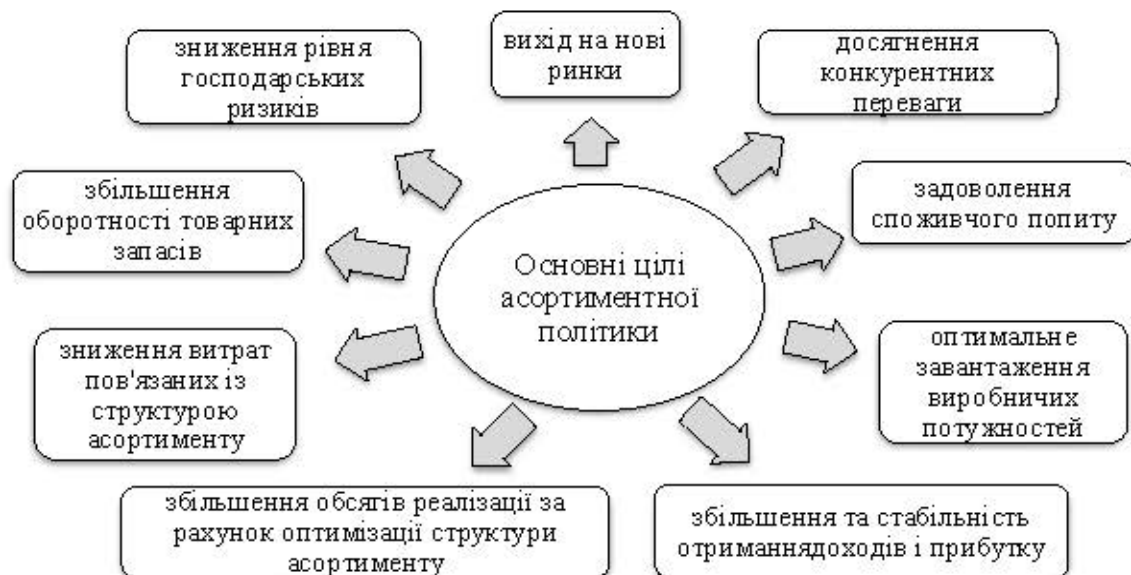


Рисунок 1.2 – Основні цілі асортиментної політики

Джерело: розроблено автором

Отже, в умовах конкурентного середовища підприємству для

збереження конкурентоспроможності необхідно формувати асортиментну політику, яка забезпечує економічний ефект підприємству.

## 1.2. Формування асортиментної політики підприємства

Формування та реалізація політики вибору має свої особливості для різних типів товарів (споживчі товари, промислові товари та послуги). По-перше, політика вибору включає в себе конфігурацію товарного асортименту. Якщо фірма вже знає, які саме товари вона буде пропонувати споживачам, вона повинна визначити різновид і асортимент продукції [19]. Асортиментна політика компанії повинна базуватися на комплексному підході, а саме:

- Адекватність: формування та оптимізація такого асортименту, який відповідав би запитами ринку та можливостям підприємства.
- Гнучкість: пошук можливостей і рішень досить складних проблем. Враховуючи цей принцип, необхідно зазначити, що орієнтація на ринок споживача є головним у цьому напрямку [8].

Але, принципи, на яких базується асортиментна політика, слід доповнити принципом – координації, який полягає у комплексному дослідженні ринку, організації збуту, реклами, стимулювання попиту. Виконання цих принципів дозволить прийняти відповідні рішення щодо формування асортиментної політики.

Наступним етапом після формування асортименту є розвиток асортименту. На сьогодні не існує єдиного підходу до формування асортименту. Кожен з підходів має свої переваги, але тільки їх адаптація до специфіки діяльності підприємства зможе дати ефективні та практичні результати. Розглянемо особливості окремих підходів до формування та управління асортиментом, які наведені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика підходів до формування асортименту

Автори	Характеристика
Балабанова Л.В.	Переваги: можливість аналізу структури асортименту, визначення стратегій, врахування ЖТЦ товару.
	Недоліки: не врахування факторів зовнішнього середовища
Michel S.	Переваги: аналіз структури асортименту, врахування прибутковості та споживчого попиту
	Недоліки: не врахування факторів зовнішнього середовища.
Павлова М.Б	Переваги: аналіз та оптимізація існуючого асортименту, врахування факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, ЖТЦ товару, просування нових товарів.
	Недоліки: відсутність критеріїв прибутковості. Не запропоновані стратегічні рішення
Абрамович І.А.	Переваги: виділення категорії – асортиментна концепція; врахування споживчих потреб та можливостей підприємства.
	Недоліки: відсутність послідовних дій, не врахування факторів зовнішнього середовища та критеріїв прибутковості.

Джерело: розроблено автором за даними [10; 22; 24; 36]

Отже, враховуючи вищенаведені складові формування асортименту, домінуючим можна вважати споживчий попит, який потрібно сприймати, як одночасну наявність потреби і платоспроможності, і як комплекс вимог, що пред'являються до товару споживачами. Важливим моментом у формуванні асортименту є пошук оптимальної моделі структури асортименту, яка здатна пристосовуватись до змін середовища діяльності організації, забезпечувати її рентабельну роботу і створювати необхідний запас конкурентної міцності [29].

Найважливішим елементом асортиментної політики є розробка оптимального асортименту. Це вимагає ретельного аналізу способів залучення та утримання клієнтів на обраних сегментах ринку, які забезпечать стабільну ринкову позицію зараз і в довгостроковій перспективі, а також оцінки технічної можливості та різних варіантів, доступних для максимізації прибутку. В основі цього лежить, з одного боку, клієнтоорієнтованість та

вимоги конкретних груп споживачів (сегментів ринку), а з іншого - прагнення максимально ефективно використовувати всі види ресурсів компанії - сировину, технології, фінансові ресурси, робочу силу тощо. Найкраще трактувати поняття оптимальний асортиментний портфель, як такий набір товарів, що якнайповніше відповідає вимогам як споживачів, так і його виробників, графічне відображення якого наведено на рис. 1.3.

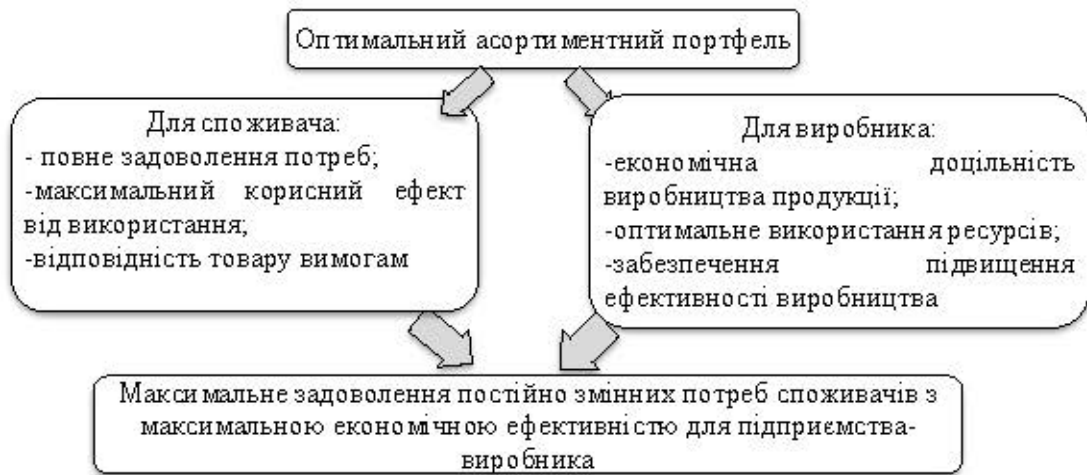


Рисунок 1.3 – Оптимальний асортиментний портфель

Джерело: розроблено автором за даними: [33; 34]

При формуванні та аналізі асортименту враховується комплекс характеристик та показників, таких як ширина, насиченість, глибина та гармонійність. Основними напрямками розвитку асортименту є: скорочення асортименту, розширення асортименту, стабілізація асортименту, оновлення асортименту та гармонізація асортименту, як показано на рис. 1.4. Найчастіше застосовується напрям – розширення, який передбачає нарощування та насичення асортиментних груп, що відображено на рис.1.5.

Ці напрями взаємопов'язані та доповнюють одна одну і залежать від низки факторів, таких як попит, прибутковість, сировина та логістика, науково-технічний прогрес, методи стимулювання збуту та створення попиту.



Рисунок 1.4. – Основні напрями формування асортименту товару

Джерело: розроблено автором



Рисунок 1.5 – Способи розширення асортименту

Джерело: розроблено автором за даними: [25, 26]

Ефективність асортиментної політики підприємства в основному визначається рівнем конкурентоспроможності його асортиментного портфеля. Показниками ефективності асортиментної політики за критерієм



конкурентоспроможності можуть бути [27]:

- прибутковість, рентабельність, прибутковість асортименту в цілому та за товарними групами;
- частка товарів з найбільшим обсягом продажів в асортименті;
- співвідношення ширини та глибини асортименту на максимально можливому (бажаному, еталонному) рівні;
- частка нових продуктів («лідерів»);
- кількість конкурентних переваг, пов'язаних з асортиментом;
- гнучкість цінової політики;
- товарообіг в цілому та за товарними групами.

Відсутність асортиментної політики призводить до нестабільної асортиментної структури та втрати контролю над конкурентоспроможністю і прибутковістю продукції [20].

Отже, правильно сформульована асортиментна політика не тільки допомагає оптимізувати процес оновлення асортименту, але й слугує орієнтиром для загального підходу керівництва компанії та дозволяє контролювати ситуації, що виникають у процесі ведення бізнесу. Важливою частиною методології формування асортиментної політики компанії є управління формуванням асортименту для забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії. Вибір методів управління асортиментом компанії повинен ґрунтуватися на комплексі методологічних принципів, застосування яких забезпечить досягнення оптимальної різноманітності.

### 1.3 Методичні підходи щодо оптимізації асортиментного портфеля підприємства

Всі відомі методи формування та оптимізації асортименту базуються на оцінці ринкового сприйняття продукції компанії та на оцінці продукції з точки зору забезпечення економічної ефективності діяльності компанії.

Огляд літературних джерел дозволяє виявити наступні функції управління асортиментною політикою (рис. 1.6).

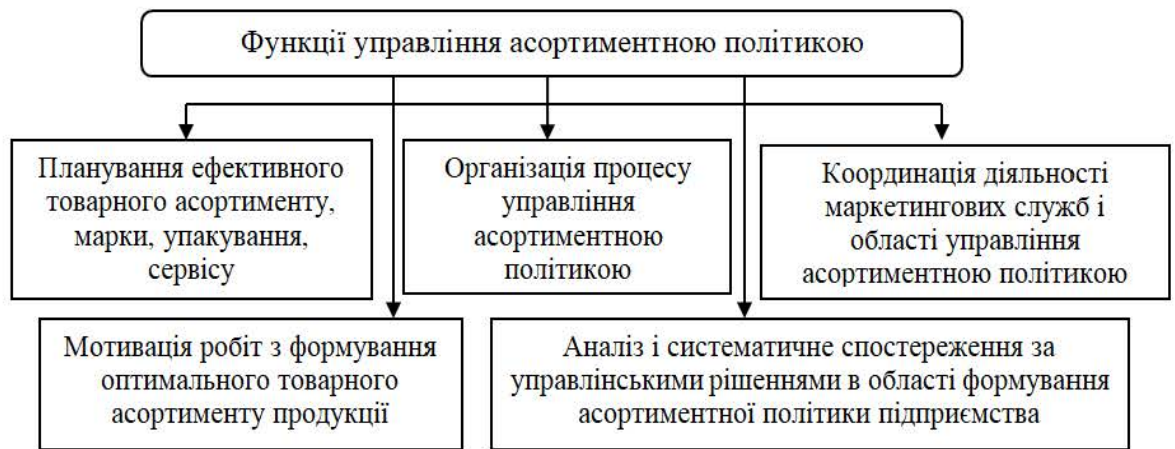


Рисунок 1.6 – Функції управління асортиментною політикою

Джерело: розроблено автором: [15,17,18]

Стратегія управління асортиментом базується на застосуванні методів, які призводять до формування оптимального портфеля товарів, саме тому виникає ця проблема дослідження. Вибір методів управління асортиментом залежить насамперед від того, на якому рівні здійснюється процес управління – стратегічному чи тактичному. На стратегічному рівні рішення про вибір стратегії управління асортиментом приймаються з урахуванням кон'юнктури ринку. На тактичному рівні вибір товарів в асортименті здійснюється на основі попиту та економічних показників кожного товару.

Узагальнюючи класифікації, розглянуті в роботах Верби В.Я. та Яковенко С.В. [14], Ткаченко Т.В. [29], Шарко В.В. та Павлюк Н.М. [31], Троян А.В. [33] та Смольянінов А. [37] можна запропонувати такі методи і їх класифікацію, яка наведена в табл. 1.3., відповідно до якої методи розподіляють на 3 групи: маркетингового, економічно-фінансового та портфельного аналізу.

Таблиця 1.3 – Основні методи управління асортиментом продукції

Група	Підгрупа	Методи, що входять до групи	Характеристика
1	2	3	4
Методи маркетингового аналізу	Методи виявлення та диференціації споживчих потреб	Модель Розенберга	Грунтуються на визначенні відповідності асортименту рівню попиту; орієнтовані на виявлення пріоритетів і поведінки споживачів; передбачають вивчення зв'язків між окремими товарами, представленими асортименті; дозволяють виміряти загальну користь товару у грошовому вимірі.
		Модель з ідеальною точкою	
		Моделі засновані на «характеристичній» теорії споживчого попиту К. Ланкастера	
		Матриця спільних покупок	
		Метод побудови простору сприйняття продукту	
	Методи на основі критерію прибутку	Методика побудови карти позиціонування товарних ліній Ф. Котлера	Здійснюють вибір товарів на основі конкурентних переваг, обсягів продажів та показників прибутковості
		Методика Е. Дихтля і Х Хершгена	
		Ранжування товарних груп	
		Аналіз рентабельності продукції	
	Методи економічно-фінансового аналізу	Економіко-математичні методи	Методи теорії нечітких множин
Методи статистичних кореляцій			
Методи імітаційного моделювання			
Метод теорії ігор			
Класифікаційні методи		Аналіз ABC–XYZ	Визначають належність товару до асортиментної групи за критеріями.
		Дібба-Симкіна	
		Матриця Маркон	
Матричні методи		Матриця BCG	Розглядають складові асортиментного портфеля як систему. Передбачають позиціонування товарів за різними критеріями.
		Матриця General Elektrik, або McKinsey	
		Матриця Shell	
	Матриця конкуренції за М. Портером		
		Матриця «Товар-ринки» за І. Ансоффом	

Джерело: розроблено автором за даними :[14; 29;31;33; 37]

Як видно з таблиці 1.3, не всі методи повністю відповідають критеріям управління, оскільки більшість з них зосереджені лише на економічній оцінці. Методи портфельного аналізу найкраще працюють з управлінської точки зору.

Методи визначення оптимальної кількості товарів можуть відрізнятися залежно від управлінської групи. Для того, щоб зробити раціональний вибір асортименту, необхідно вивчати поведінку споживачів та аналізувати торговельну статистику [19]. Управління асортиментною політикою компанії включає в себе комплекс заходів: аналіз ринку та брендів, комунікації, дистрибуцію, правові відносини, відносини з конкурентами, пакування та транспортування, постачання, продаж та післяпродажне обслуговування. Більшість етапів процесу управління асортиментною політикою передбачають ряд важливих обов'язкових кроків. Важливим аспектом є аналіз потенційних та існуючих споживачів та їхніх потреб. Аналіз споживачів базується на даних, отриманих в результаті соціологічних та маркетингових досліджень з метою вивчення споживчого профілю цільового сегменту. Для виявлення потреб використовуються різноманітні методи, включаючи фокус-групи, анкетування, спостереження, інтерв'ю та онлайн-опитування [12]. Ще одним важливим моментом є вивчення конкурентних продуктів. Труднощі на цьому етапі можуть виникнути через брак релевантної інформації про певні продукти.

Розробка продукту повинна враховувати результати дослідження споживчих переваг та можливості компанії [13]. Це складний процес структурування інформації та визначення унікальних характеристик продукту, які дозволяють йому зайняти особливе місце. Обсяги виробництва повинні враховувати як можливості бізнесу, так і поточні потреби ринку. Наразі складно прийняти зважене остаточне рішення щодо частки кожного продукту в кожній товарній групі в асортименті, щоб уникнути перевиробництва, дефіциту потрібної кількості продукції та оптимально задовольнити потреби існуючих клієнтів [18,22,33]. Після того, як товар з'явився на ринку, всі подальші управлінські дії повинні ґрунтуватися на моніторингу етапів життєвого циклу кожного товару [22]. Це пов'язано з тим, що конкретний продукт має індивідуальний життєвий цикл і управлінські

рішення щодо нього повинні враховувати стадію, на якій продукт знаходиться в цей момент [21].

Методичні підходи аналізу ринку дозволяє визначити ринкові фактори та ступінь їх впливу на ділову активність, а також дати загальну якісну оцінку поточної ринкової ситуації та визначити можливі майбутні перспективи.

Класифікація методів оцінки асортиментної політики підприємств наведена на рис. 1.7 [22].

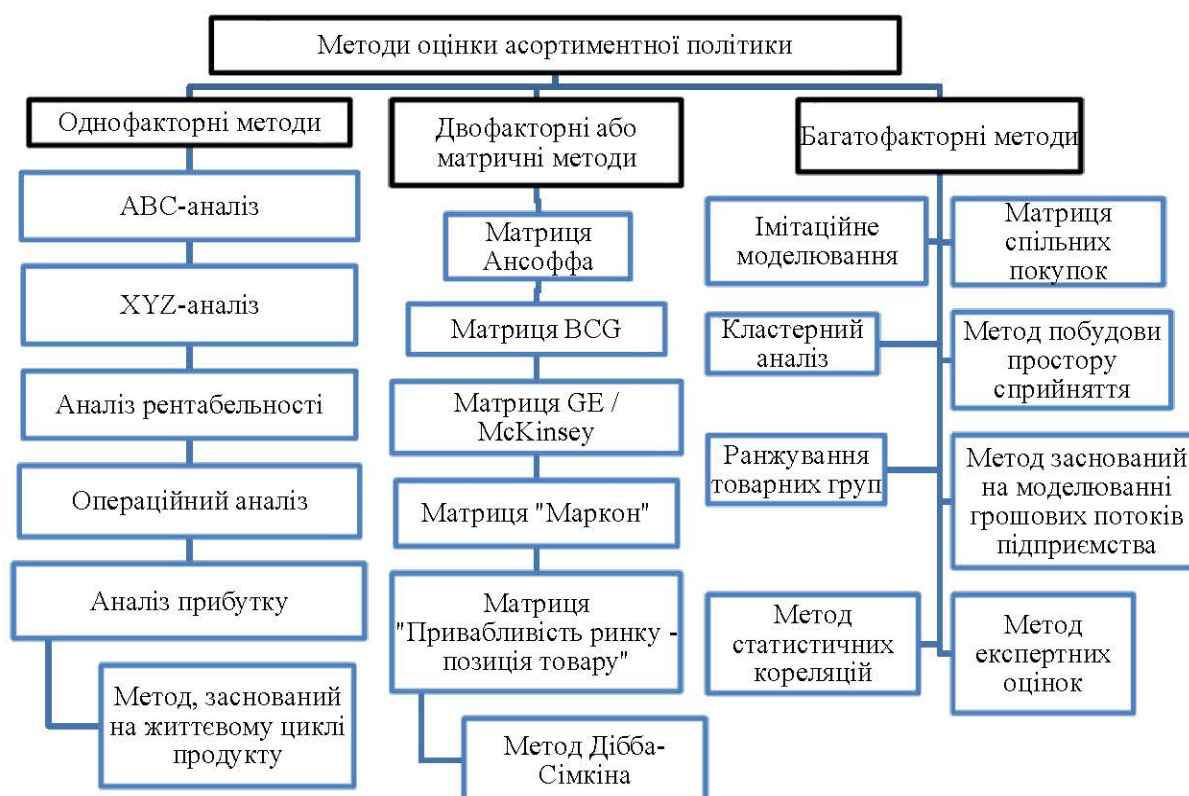


Рисунок 1.7 – Методи оцінки асортиментної політики підприємства

Джерело: розроблено автором за даними: [22]

Аналіз наведеної вище класифікації показує, що основними причинами її формування є наступні [23]: орієнтація дослідження та джерела даних; мета аналізу відповідно до рівня прийняття рішень охоплення факторів, що беруть участь у процесі аналізу. Оскільки конкуренція між гравцями ринку зростає, асортиментна політика компанії відіграє ключову роль у розвитку мережі та збільшенні кількості задоволених клієнтів. У сучасному маркетингу для

вирішення питань, пов'язаних з управлінням асортиментом, використовуються різні маркетингові методи та моделі [17].

Отже, практичний досвід багатьох компаній показує, що успіх формування та управління асортиментом залежить від уміння правильно оцінити потреби покупців, їхню купівельну спроможність, частку як власного ринку, так і ринку конкурентів, визначити тенденції на найближчу перспективу і вчасно знайти незаповнені ринкові ніші.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами виконання першого розділу отримано наступні висновки.

1. Визначено, що основною складовою асортиментної політики компанії є управління формуванням асортименту для забезпечення досягнення стратегічних цілей компанії. Асортиментний портфель - це динамічна сукупність асортиментних груп і окремих товарів, що користується потенційним попитом і забезпечує успішне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі.

2. Встановлено, що найважливішим елементом асортиментної політики є розробка оптимального асортименту. Це вимагає ретельного аналізу способів залучення та утримання клієнтів на обраних сегментах ринку, які забезпечать стабільну ринкову позицію зараз і в довгостроковій перспективі, а також оцінки технічної можливості та різних варіантів, доступних для максимізації прибутку.

3. Визначено, що в умовах посилення конкуренції між учасниками ринку асортиментна політика підприємства відіграє роль каталізатора розвитку мережі та збільшення кількості задоволених покупців. Для розв'язання проблеми управління товарним асортиментом сучасний маркетинг використовує різні маркетингові методи та моделі.

## РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

## 2.1 Загальна характеристика кав'ярні «Кубік»

Кав'ярня «Кубік» розташована у Дніпрі (Амур-Нижньодніпровський) та зареєстрована в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців 30.07.2021 і діє відповідно до чинного законодавства України. Основним видом діяльності є 56.10 Ресторани та послуги з доставки їжі (інші: 56.29 Постачання інших готових страв; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 47.19 Інша роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах) [35].

Продукція кав'ярні «Кубік» виготовлена з дотриманням принципів та вимог до безпечності та якості харчових продуктів і має високі смакові якості, які дозволяють їй конкурувати з аналогічними кав'ярнями міста Дніпро. Основа меню в кав'ярні – карта кави. В таблиці 2.1 наведено меню кав'ярні.

Таблиця 2.1 – Меню кав'ярні

Назва напою	Ціна, грн	Назва напою	Ціна, грн	Десерти	Ціна, грн
Еспресо	35	Чай	40	Тарт	80
Капучіно	40	Комбуча	55	Брауні	95
Лате	40	«Coffee-cola»	50	Трайфл	85
Флет Вайт	45	Cold brew	50	Чізкейк	115
Раф кава	50	Вода 0.5 (Fanta)	45	Макарон	60
Фільтр	50	Вода 0.5 (Coca-Cola Zero)	45	Снікерс	95
Какао	50	Fuze tea	40	Ескімо	80

Джерело: розроблено автором: [35]

За внутрішньою інформацією компанії, ціна напою коливається від 2,9 грн до 6,7 грн, залежно від розміру та вмісту продукту. За спостереженнями експертів Poster [42], націнка закладу на чай і каву – 323% і 300% відповідно.

Заклад користується програмою автоматизації Poster POS. За допомогою цієї програми працівники записують замовлення гостей, ведуть бухгалтерський облік, керують залишками на складі. За допомогою акаунту можна подивитись всю статистичну інформацію о закладі, робити аналітику, перевіряти фінанси.

Для аналізу основних фінансово-економічних показників використаємо метод таксономії [35]. Однією з недосконалостей методу таксономії є відсутність урахування в ньому відносної важливості показників [40].

Дані для розрахунку таксономічного показника наведені в табл.2.2.

Таблиця 2.2 – Вихідні дані

Роки	Частка витрат у виручці від реалізації	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт рентабельності реалізованої продукції	Коефіцієнт рентабельності майна	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	Коефіцієнт фінансові залежності	Коефіцієнт рентабельності основної діяльності	Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	Чистий прибуток, тис. грн.
2021	0,97	1,09	0,36	2,38	0,05	0,12	2,75	1,03	0,05	102,5
2022	1,06	0,91	0,24	1,57	0,05	0,17	4,11	1,06	0,05	165,4

Джерело: розроблено автором

Використовуючи вихідні значення було сформовано матрицю спостережень X в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Матриця спостережень X

X	0,97	1,09	0,36	2,38	0,05	0,12	2,75	1,03	0,05	102,5
	1,06	0,91	0,24	1,57	0,05	0,17	4,11	1,06	0,05	165,4

Джерело: розроблено автором



Необхідно визначити середнє значення за кожним показником:

$$X_{1 \text{ сеп}}=0,99, X_{2 \text{ сеп}}= 1,1, X_{3 \text{ сеп}}= 0,39, X_{4 \text{ сеп}}= 2,68, X_{5 \text{ сеп}}= 0,08,$$

$$X_{6 \text{ сеп}}= 0,18, X_{7 \text{ сеп}}= 2,88, X_{8 \text{ сеп}}= 1,05, X_{9 \text{ сеп}}= 0,11, X_{10 \text{ сеп}}=149,93.$$

Необхідно провести стандартизацію показників за формулою (2.1):

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij}}{\bar{X}_j}, \quad (2.1)$$

де  $Z_{ij}$  - стандартизоване значення ознаки  $j$  для одиниці  $i$ ;

$X_{ij}$  - елементи матриці стандартизованих значень;

$(\bar{X}_j)^{-}$  - середнє значення.

Матриця стандартизованих значень  $Z$  (табл.2.4).

Таблиця 2.4 -Матриця стандартизованих значень  $Z$

$Z$	0,98	0,99	0,93	0,89	0,65	0,68	0,95	0,98	0,47	0,68
	1,07	0,82	0,62	0,59	0,65	0,96	1,43	1,01	0,47	1,10

Джерело: розроблено автором

Поділ ознаки на стимулятори та дестимулятори є основою для побудови опорного вектора, який має координати  $X_{oi}$  і формується зі значень показників [5]:

$$Z_{oi} = \max Z_{ij}, \quad \text{якщо показник } j \text{ є стимулятором;}$$

$$Z_{oi} = \min Z_{ij}, \quad \text{якщо показник } j \text{ є дестимулятором.}$$

Сформовано вектор-еталон ( $P_o$ ):

$$P_o=(0,95; 1,19; 1,45; 1,53; 1,7; 1,36; 0,62; 1,01; 2,06; 1,21)$$

Відстань між точкою-одиницею і точкою-ро визначається за формулою (2.2) [78]:

$$C_{oi} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (Z_{ij} - Z_{oi})^2}, \quad (2.2)$$

де  $Z_{ij}$  – стандартизоване значення  $j$ -показника в період часу  $i$ ;

$Z_{oi}$  – стандартизоване значення  $i$ -показника в еталоні.

Відстань:  $C_{2021} = 2,28$ ;  $C_{2022} = 2,48$

Далі треба розрахувати коефіцієнт таксономії за роками:

$$\bar{C}_o = \frac{1}{3} * (2,28 + 2,49) = 1,59$$

Основні показники для розрахунку показника таксономії : (2.3–2.6):

$$K = 1 - d_i, \quad (2.3)$$

$$d_i = \frac{C_{io}}{C_o}; \quad (2.4)$$

$$C_o = \bar{C}_j + 2S_o; \quad (2.5)$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (C_{io} - \bar{C}_o)^2} \quad (2.6)$$

$$S_o = \sqrt{\frac{1}{3} ((2,28 - 1,59)^2 + (2,49 - 1,59)^2)} = 1,45$$

$$C_o = 1,59 + 2 * 1,45 = 4,5$$

$$d_{2021} = \frac{2,28}{4,5} = 0,51; \quad d_{2022} = \frac{2,49}{4,5} = 0,55$$

Рівень коефіцієнта таксономії за 2021-2022 роки:

$$K_{2021} = 1 - 0,51 = 0,49; \quad K_{2022} = 1 - 0,55 = 0,45$$

Цей показник набуває високих значень при високих значеннях стимуляторів і низьких - при низьких значеннях стимуляторів [19]. На погіршення фінансового стану підприємства у 2022 році суттєво вплинуло зниження таких показників, як коефіцієнт рентабельності продажів, коефіцієнт рентабельності власного капіталу та коефіцієнт фінансової залежності. Таке зниження є негативним для підприємства, незважаючи на те, що прибуток підприємства у 2022 році збільшився на 61% порівняно з попереднім 2021 роком, але зменшення показника таксономії є негативним для підприємства [35]. Для більш детального аналізу взаємоз'язку між активами та пасивами підприємства необхідно додатково скласти матричний баланс (табл.2.5).

Отже, побудувавши матричні баланси та проаналізувавши їх, можемо визначити тип політики фінансування підприємства. Негативним в роботі є те, що з 2016 року не виконується так зване «золоте правило балансу», тобто необоротні активи покриваються лише власним капіталом.

На рис.2.1-2.2 наочно відображено структури джерел формування активів у 2021-2022 роках.

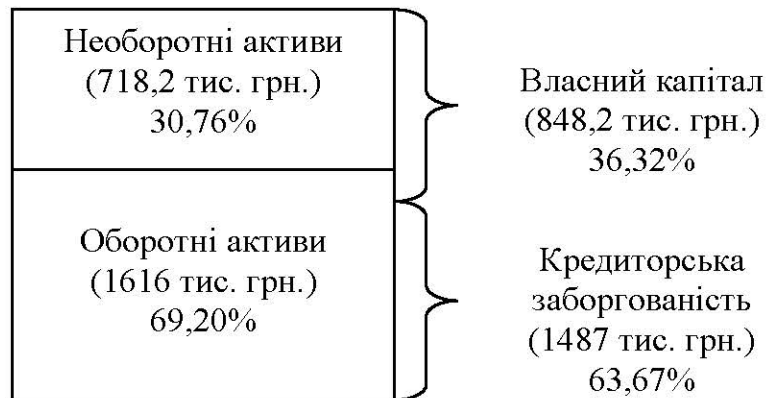


Рисунок 2.1- Структура майна підприємства за 2021 рік (1 клас Помірний ризик структури капіталу)

Джерело: розроблено автором



Рисунок 2.2 – Структура майна підприємства за 2022 рік (Клас 3 Критичний рівень ризику)

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.5 – Матричний баланс кав'ярні за 2022 рік

АКТИВИ	ПАСИВИ								
	Статутний капітал	Прибуток	Інші джерела	Власний капітал	Короткострокові кредити	Кредиторська заборгованість	Інші поточні зобов'язання	Позичковий капітал	Баланс
1. Необоротні активи	105	613,2	0	718,2					718,2
	105	900	8	1013	10	277		287	1300
	0	286,8	8	294,8	10	277			
2. Запаси		130		130	24,8	741,8	1,1	767,7	897,7
						1538		1538	1538
		-130		-130	-24,8	796,2	-1,1	770,3	640,3
3. Дебіторська заборгованість							661,9	661,9	661,9
						1394		1394	1394
						1394	-661,9	732,1	732,1
4. Грошові кошти						56	4	60	60
						56	4	60	60
5. Інші оборотні активи							57,4	57,4	57,4
						0	8 -49,4	8	8
								-49,4	-49,4
6. Оборотні активи разом	105	743,2		848,2	24,8	741,8	720,4	1487	1617
	105	900	8	1013	10	3265		3000	3000
	0	156,8		164,8	-14,8	2523,2	-718,3	1513	1383
Баланс	105	743,2		848,2	24,8	741,8	720,4	1487	2335,2
	105	900	8	1013	10	3265	12	3287	4300
	0	156,8	8	164,8	-14,8	2523,2	-708,4	1800	664,8

Джерело: розроблено автором

Залежно від частки виробничого капіталу, що фінансується за рахунок власних коштів, виділяють чотири класи об'єктів за рівнем ризику втрати фінансової стійкості. Фінансування необоротних активів здійснювалося за рахунок стійкого джерела фінансування, а саме власного капіталу.

Також за рахунок власного капіталу здійснювалось фінансування запасів, але повністю сума покрилась вже за рахунок позикового капіталу, а саме кредиторської заборгованості. Грошові кошти та інші активи формувались за рахунок кредиторської заборгованості. Але ситуація у 2022 погіршилася, бо для покриття необоротних активів необхідно було залучити позиковий капітал, у вигляді кредиторської заборгованості.

На незадовільну роботу підприємства вказує також наявність «хворих статей», а саме відсутність резервного капіталу і незначна частка (1,4%) грошових коштів у сумі обігових активів за норми понад 10%. Позитивним у зміцненні фінансового стану слід вважати збільшення частки оборотних активів, що знижує ризик відшкодування авансованого капіталу і збільшує його віддачу за рахунок прискорення оборотності оборотних коштів. Зміни в структурі оборотного капіталу свідчать про підвищення рівня реалізації продукції. Критерієм класифікації слід обрати рівень забезпеченості підприємства основним та оборотним капіталом за рахунок власних фінансових ресурсів. Структура майна підприємства за 2022 рік має підвищення ризикованості структури джерел – значна частина необоротних активів і певна частина оборотних засобів мають власні і запозичені джерела фінансування. Отже, використання застосованих методик надає можливість проводити діагностику кризових явищ на підприємстві для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень [35].

Запропоновано для планування, контролю та корекції діяльності організації використати бізнес-модель. Business Model Canvas – один із найпопулярніших інструментів для аналізу діючого бізнесу. Грамотно розроблена схема допомагає визначити перед собою повну модель бізнесу, провести аналіз і спрогнозувати можливі недоліки ще на етапі планування.

Блоки, з яких складається схема, взаємопов'язані. У кожному містяться запитання, відповіді на які дають повне уявлення про ключові для конкретної бізнес-моделі параметри. В кожному блоці відображаються конкретні етапи планування [21].

Достовірно спрогнозувати успішність продукту не можна. Однак на етапі моделювання можна визначити потенційну реакцію споживачів на пропонуваній товар або послугу. Для цього враховують: переваги перед аналогами; неповторні характеристики, конструктивні особливості; пропоновану вартість; потенційну користь для покупця; собівартість;

Модель Канвас – схематичний опис бізнес-ідеї, який допомагає проаналізувати переваги та недоліки підприємства (рис.2.3).

Отже, завдяки якісній бізнес-моделі можна визначити ціннісні уподобання споживачів і знайти способи їх задоволення для збільшення вартості бізнесу. Більше того, досвід показує, що комерційний успіх часто залежить не від технологічних інновацій, а від побудови оптимальної бізнес-моделі.

## 2.2. Характеристика маркетингового середовища закладу ресторанного бізнесу

Важливим аспектом дослідження маркетингового середовища діяльності підприємства є аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, основна ціль якого – оцінка ключових впливів на теперішнє і майбутнє становище підприємства. На діяльність підприємства впливають як фактори зовнішнього, так і внутрішнього середовища [39].

Мікросередовище представлене силами, безпосередньо пов'язаними з самою компанією та її здатністю обслуговувати своїх клієнтів, тобто постачальниками, маркетинговими посередниками, клієнтами, конкурентами та цільовими групами.

<p><b>Важливі партнери</b> Хто ваші ключові партнери/постачальники?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Постачальники сировини</li> <li>- Місцеві органи влади</li> <li>- Регуляторні органи</li> <li>- Виробники обладнання</li> </ul>	<p><b>Основні дії</b> Які ключові кроки необхідні для реалізації ціннісної пропозиції та отримання прибутку?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Оснащення приміщення (ремонт, встановлення обладнання)</li> <li>- Закупівля обладнання та меблів</li> <li>- Розробка меню (підбір меню): рецепти, стандарти.</li> <li>- Навчання персоналу</li> <li>- Приготування напоїв</li> <li>- Промоція, організація заходів</li> </ul>	<p><b>Ключові цінності</b> У чому цінність продукту для клієнта? Яку проблему ми допомагаємо вирішити нашим клієнтам, які потреби клієнтів ми задовольняємо?</p> <p>Пропонуємо максимально широкий асортимент кави з різними процесами обсмаження. В меню є мінімальний вибір десертів.</p>	<p><b>Відносини з клієнтами</b> Який тип відносин існує в кожному з наших сегментів клієнтів</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Орієнтація на постійних клієнтів</li> <li>- Чітко визначена цільова аудиторія (студенти, бізнесмени, сімейні пари тощо)</li> <li>- Чітке позиціонування формату закладу</li> <li>- Клієнтоорієнтованість</li> <li>- Орієнтація на сервіс</li> </ul>	<p><b>Сегменти клієнтів</b> Хто наші найважливіші клієнти?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дохід - середній і вище (в регіоні)</li> <li>- Вік - 16-60 років</li> <li>- Тип - молодь, студенти, сім'ї з дітьми та без дітей, офісні працівники</li> </ul>
<p><b>Структура витрат</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оренда площі, комунальні послуги</li> <li>• Оплата праці</li> </ul> <p>Податки (єдиний податок, ЄСВ)</p>	<p><b>Потік доходів</b> За яку цінність готові платити наші клієнти? Який внесок кожного джерела доходу в загальний прибуток?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Продаж напоїв та кондитерських виробів (середня маржа - 100%)</li> <li>- Оренда залу</li> <li>- Організація літнього майданчика</li> <li>- Продаж кави в зернах (маржа 20-80%)</li> </ul>			

Рисунок 2.3 – Бізнес-модель Canvas для кав'ярні «Кубік»

Джерело: розроблено автором

Макросередовище – демографічні, економічні, технічні, політичні та культурні фактори, які впливають на мікросередовище. Для вивчення зовнішнього середовища було використано ЕТОМ-аналіз. Термін «ЕТОМ» – акронім від англ. Environmental Threats and Opportunities Matrix. Методика проведення ЕТОМ-аналізу аналогічна PEST-аналізу. Результати аналізу інтерпретуються у вигляді матриці за такими факторами як : економічні; соціально-культурні; технологічні; культурні [43]. Етапи проведення аналізу:

1. Визначення об'єкта аналізу.
2. Відбір факторів та відповідних до них подій.
3. Заповнення матриці. Визначення впливу кожної події (+/-), її ваги від 1 до 5, порівняно з іншими у цій групі подіями та важливості від 1 до 10.
4. Розрахунок загального впливу кожної події, множенням ваги на важливість, враховуючи позитивні і негативні наслідки для підприємства після настання відповідної події.

Перевагою методу є обмежена кількість виокремлених факторів і подій. В результаті проведення аналізу із ЕТОМ-матриці (табл.2.6) виділяють 3 події, які найбільше впливають на діяльність підприємства, які наведені в табл. 2.7.

Таблиця 2.6 – Підсумкова таблиця аналізу за методом ЕТОМ

Фактор	Подія	Вплив на стратегію підприємства
Економічний	Розвиток ринку	+45
Соціально-культурні	Зміни в споживчих перевагах	-28
Технологічний	Впровадження нових продуктів	+40

Джерело: розроблено автором

Фактори мезосередовища та внутрішнього середовища наведено в табл.2.8, 2.9. Сильними сторонами компанії є ефективна організаційна структура, значний фінансовий і виробничий потенціал та активна комунікація.



Таблиця 2.7 – Матриця ЕТОМ – аналізу закладу ресторанного бізнесу

Групи факторів	Події	Загроза (-) Можливість (+)	Вага	Важливість	Вплив на стратегію підприємства
Економічні	Зниження платоспроможності населення	-	4	5	-32
	Розвиток ринку	+	4	8	+45
	Підвищення рівня інфляції	-	5	9	-8
	Зміни законодавства	+	2	4	+5
	Зростання цін на сировину	-	1	5	-18
Разом: – 8					
Соціально-культурні	Підвищення уваги населення до здорового способу життя	+	5	7	+35
	Зміни в споживчих перевагах	-	4	7	-28
	Розширення базових цінностей людини	+	3	5	+15
	Соціокультурні тенденції	+	2	4	+8
	Вплив засобів масової інформації	+	1	3	+3
Разом: + 33					
Технологічні	Нові продукти	+	5	8	+40
	Швидкість зміни і адаптації до нових технологій	+	1	4	+4
	Державна політика	+	2	5	+10
	Витрати на дослідження	-	4	9	-36
	Знос та старіння устаткування	-	3	6	-18
Разом: 0					
Конкурентні	Поява нових подібних продуктів-замінників	-	1	7	-7
	Збільшення кількості споживачів різних категорій	+	4	8	+32
	Посилення позицій конкурентів	-	5	7	-35
	Розширення товарного асортименту	+	3	6	+18
	Особливість та унікальність продукції	+	2	5	+10
Разом: + 18					

Джерело: розроблено автором

До слабких сторін можна віднести використання надмірної цінової стратегії, відсутність персоналізованого обслуговування, низьку кваліфікацію персоналу та недостатній контроль за технологією приготування кави. Внутрішня інформація збирається за допомогою анкетування, відгуків клієнтів у мобільному додатку та касових апаратів (які

фіксують частоту замовлень певних позицій у кав'ярнях) [24]. В роботі обрано такі якісні методи: глибинні інтерв'ю зі споживачами, спостереження та кількісний метод - опитування споживачів. Анкету буде сформовано за допомогою сервісу «Google Форми» та розповсюджено у соціальних мережах та месенджерах. Вибірка буде квотованою і базуватиметься на цільовій групі споживачів з такими характеристиками: рівень доходу за 1 місяць: 30% менше 10 000 грн., 40% від 10 000 грн. до 20 000 грн., 30% більше 20 000 грн; тип зайнятості: 15% студенти, які не працюють, 35% студенти, які працюють; 35% не студенти, які працюють; 15% не студенти, які працюють.

Таблиця 2.8 – Фактори мезосередовища

Фактор	Можливість	Загроза
Низькі бар'єри входу на ринок	Розвиток бізнесу при невеликих капіталовкладеннях	Поява нових конкурентів; загроза втрати споживачів
Зростання споживання натуральної кави поза домом	Збільшення об'єму продажів	
Появи кав'ярень нової хвилі, розвиток кав'ярень третьої хвилі	Залучення нового сегменту споживачів	Зростаючий рівень конкуренції

Джерело: розроблено автором

В роботі наведено відповіді по основним питанням. Проаналізувавши відповіді на запитання анкети, можна зробити висновки, що клієнтами є люди різного віку, як видно на рис. 2.4.

На питання «Закладам якого типу Ви віддаєте перевагу?» респонденти відповіли неоднозначно (рис.2.5).

Як показує наступне опитування найвпливовіший фактор, що впливає на вибір подібного закладу, то це – швидкість і якість обслуговування (23%), а найменший – відгуки знайомих або друзів (5%). Більш доцільно можна побачити в рис.2.6.

Таблиця 2.9 – Фактори внутрішнього середовища

Фактори внутрішнього середовища	
Маркетинг	Бренд та імідж(створення сильного бренду та привабливого іміджу є важливим для привернення клієнтів.) Продуктовий асортимент (варіанти меню, сезонні пропозиції та спеціальні пропозиції допоможуть залучати різноманітну аудиторію) Ціноутворення(встановлення адекватних цін на напої, десерти є важливим аспектом маркетингової стратегії ) Промоція та реклама(використовує різні канали промоції та реклами, такі як соціальні медіа, рекламні акції)
Фінанси	Бюджетування(ретельно складає бюджет, враховуючи всі доходи та витрати) Управління обліком(ведення фінансового обліку, включаючи управління запасами, витратами на інгредієнти та зарплатою персоналу) Фінансові ресурси
Виробництво	Якість інгредієнтів (забезпечує використання якісних інгредієнтів для приготування напоїв.) Управління запасами: (планування та контроль запасів інгредієнтів, складання замовлень та ведення обліку запасів)
Організація	Структура організації: (має чітку організаційну структуру, яка визначає ролі та відповідальності працівників. Це сприяє ефективному управлінню та координації робочих процесів.) Комунікація та координація: (ефективна комунікація та координація між різними рівнями та відділами є важливим фактором успішної організації.) Інновації та адаптація

Джерело: розроблено автором

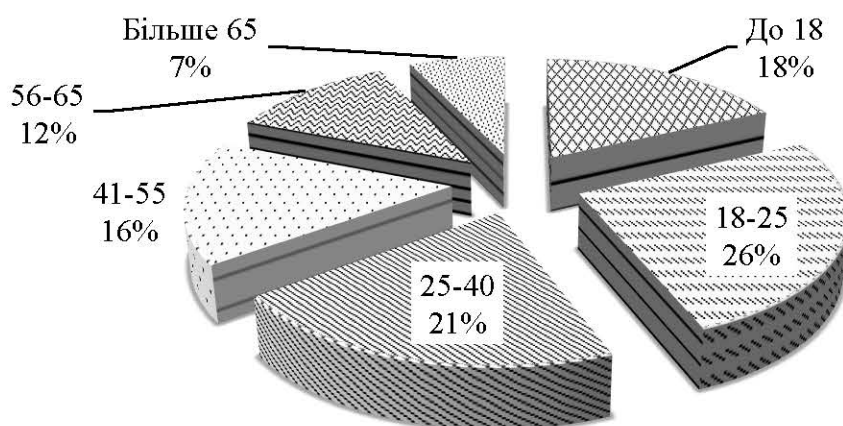


Рисунок 2.4 – Віковий розподіл клієнтів

Джерело: розроблено автором

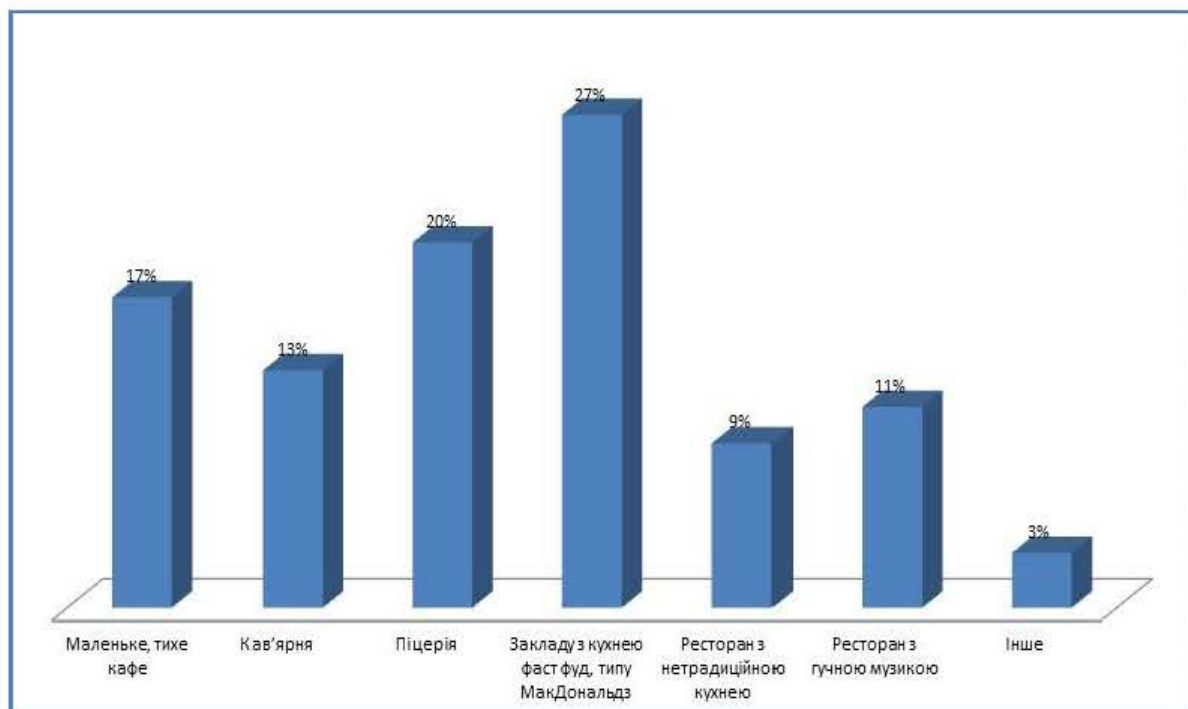


Рисунок 2.5 – Закладам якого типу Ви віддаєте перевагу?

Джерело: розроблено автором



Рисунок 2.6 – Фактори, що впливають на вибір закладу

Джерело: розроблено автором

Як респонденти оцінюють інтер'єр кав'ярні, результати наведені в табл. 2.10, рис.2.7.

Більшість опитуваних респондентів скористалися би нашими послугами (табл.2.11, рис.2.8).

Таблиця 2.10 – Опитування

Значення	Кількість респондентів, осіб
Надзвичайно подобається	73
Подобається	19
І подобається, і не подобається	4
Не подобається	3
Дуже не подобається	1
Разом:	100

Джерело: розроблено автором

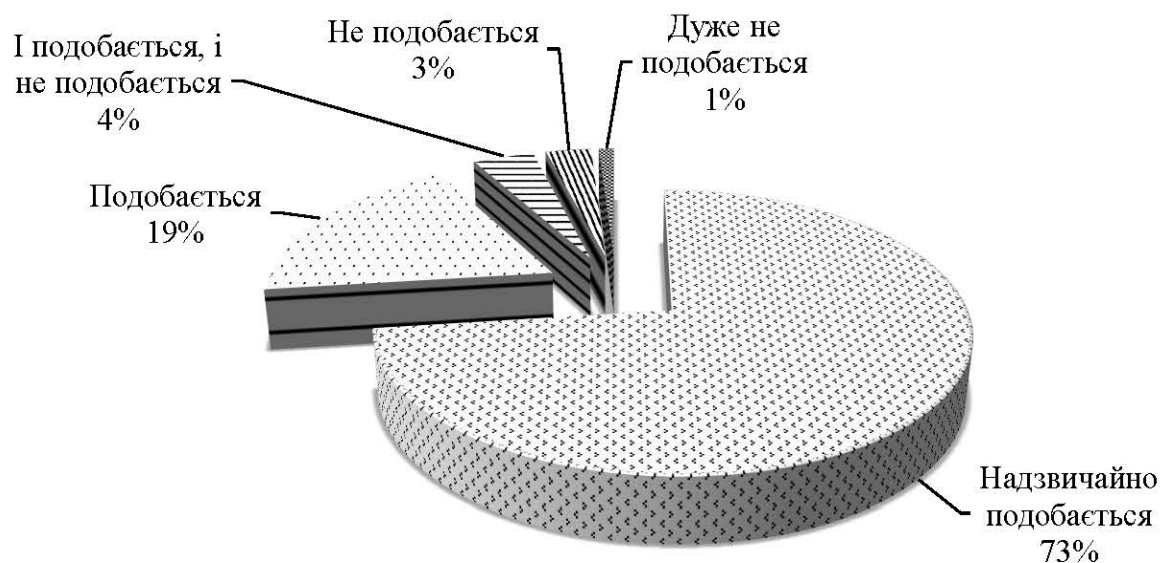


Рисунок 2.7 – Рівень задоволення клієнтів інтер'єром кав'ярні.

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.11 – Опитування

Значення	Кількість респондентів, осіб
Точно скористалися	24
Можливо, скористалися	51
Не упевнені	16
Можливо, не скористалися	6
Точно не скористалися	3
Разом:	100

Джерело: розроблено автором

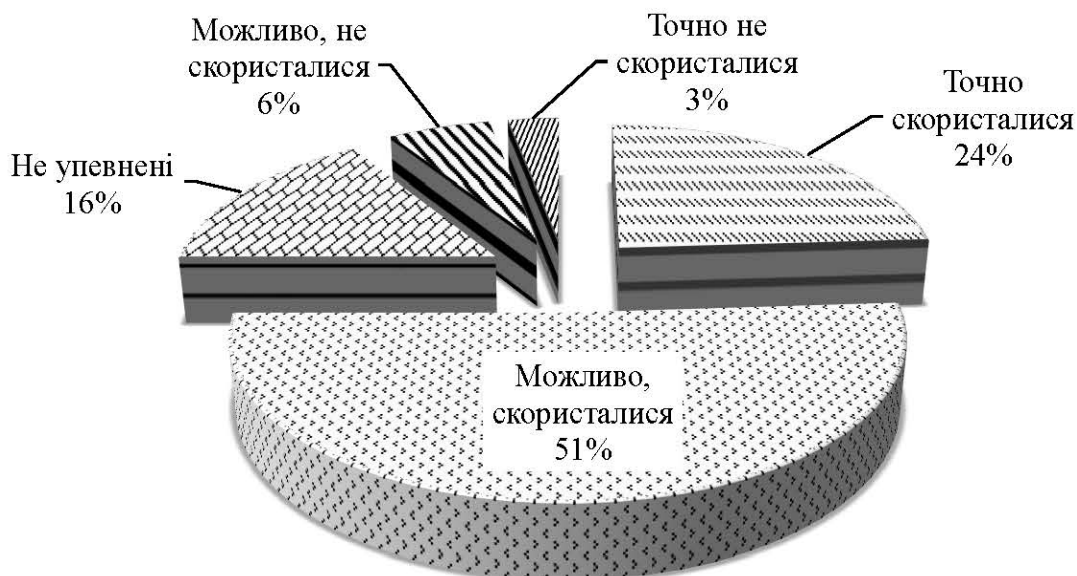


Рисунок 2.8 – Кількість опитуваних, які скористалися послугами кав'ярні

Джерело: розроблено автором

На питання «Чи рекомендували би Ви нашу кав'ярню?» більшість опитаних респондентів дали позитивну відповідь( рис.2.9)

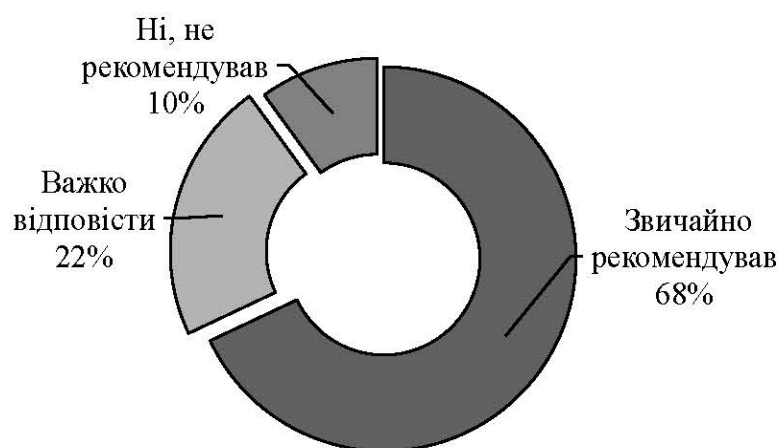


Рисунок 2.9 – Чи рекомендували би Ви кав'ярню «Кубік»?

Джерело: розроблено автором

Основні результати опитування споживачів кави наведено в табл.2.12.

Таблиця 2.12 – Основні результати опитування споживачів кави

Суть питання	Основні результати
Переваги споживачів кави щодо її видів	Більшість споживачів кави надає перевагу меленій каві (55,6%), 22,2% – каві в зернах, 17,9% – розчинній каві, а 4,3% споживачів – кавовим міксам
Напрями використання кави споживачами	Більшість споживачів кави купує її для власного споживання (86,3%), 30,8% – як подарунок, 24,8% – для друзів та родичів, 5,1% споживачів вибрали інше
Переваги споживачів кави щодо її виробників	Більшість споживачів кави надає перевагу вітчизняним виробникам (55,6%), а 44,4 % – закордонним виробникам
Переваги споживачів щодо кави з особливими смаками	Більшість споживачів кави надає перевагу продукції з класичними смаками (53,8%), проте 46,2% споживачів купують продукцію з особливими смаками
Переваги споживачів щодо місць купівлі кави	Споживачі кави надають перевагу супермаркетам та гіпермаркетам (75,2%) і магазинам біля дому (57,3%). Менше вони звертаються в кіоски та лотки (27,2%) та спеціалізовані магазини (11,1%). Інші місця купівлі вибрали 14,5% опитаних

Джерело: розроблено автором

Методологія SWOT-аналізу включає наступні етапи: визначення сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз, що надходять із зовнішнього середовища; складання матриці SWOT-аналізу з урахуванням отриманих оцінок; розробка управлінських заходів [33,38]. Тому рекомендується використовувати цей інструмент аналізу для узагальнення результатів дослідження.

SWOT-аналіз – це процес визначення взаємозв'язку між можливостями, загрозами, сильними (перевагами) і слабкими сторонами підприємства, результати якого можуть бути використані для формулювання та вибору стратегії підприємства [25].

Опитування керівників і спеціалістів є одним з найефективніших засобів отримання відповідної інформації. Висновок за кожним обраним критерієм оцінюється за п'ятибальною шкалою, що дозволяє кількісно оцінити фактори, про які йдеться, що досить складно оцінити за допомогою цифрових показників як інструменту вимірювання.

Базою для порівняння є максимальна кількість балів, тобто

максимальний ступінь впливу критерію на оцінку позиції компанії або її діяльності в обраному напрямку SWOT-аналізу за формулою 2.1.

$$R = B \times k_e \quad (2.1)$$

де R – рейтинг фактора;

B – бальна оцінка (експертна);

$k_e$  – коефіцієнт вагомості фактору в сумі всіх факторів.

Рейтинги визначаються за п'ятибальною шкалою. Вагові коефіцієнти визначаються на основі впливу на загальну ситуацію таким чином, щоб сума всіх вагових коефіцієнтів дорівнювала 1 або 100 %.

Результати представлені у вигляді чотирьох таблиць та радіаційної діаграми для кожної області аналізу, як показано в табл. 2.13, рис. 2.10.

Таблиця 2.13 – Оцінка сильних сторін кав'ярні

№п/п	Чинник	Бальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг
A1	Наявність кваліфікаційного персоналу, що має досвід роботи	5	0,12	0,6
A2	Широкий вибір асортименту	4	0,09	0,36
A3	Висока конкурентоспроможність	5	0,12	0,6
A4	Зручне місце розташування	4	0,09	0,36
A5	Забезпеченість новим сучасним обладнанням	4	0,09	0,36
A6	Високий рівень обслуговування	5	0,12	0,6
A7	Існують додаткові послуги	3	0,07	0,21
A8	Висока якість продукції	5	0,12	0,6
A9	Заклад має чітку стратегію його розвитку	5	0,12	0,6
A10	Сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів	4	0,09	0,36
Разом:		44	1	4,65



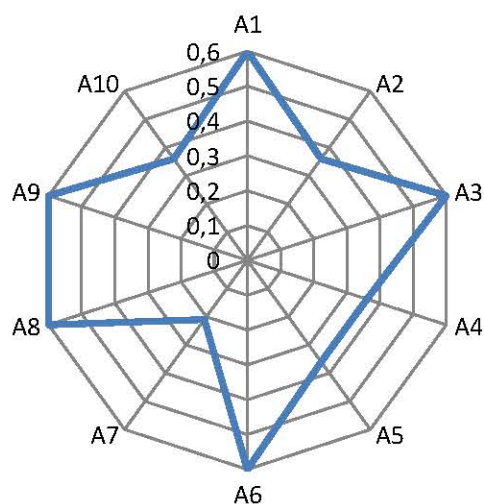


Рисунок 2.10 – Радіаційна діаграма сильних сторін кав'ярні

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.14 – Оцінка слабких сторін кав'ярні «Кубік»

№п/п	Чинник	Бальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг
A1	Нестабільні обсяги реалізації	4	0,15	0,6
A2	Не сформувався імідж кав'ярні	4	0,15	0,6
A3	Залежність від постачальників	5	0,19	0,95
A4	Рівень цін вищий, порівняно з конкурентами	4	0,15	0,6
A5	Відсутність досвіду маркетингових досліджень	4	0,15	0,6
Разом:		26	1	3,9

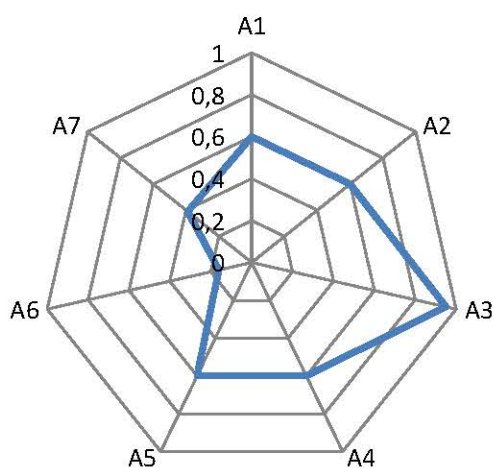


Рисунок 2.11 – Радіаційна діаграма слабких сторін кав'ярні

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.15 – Оцінка можливостей кав'ярні «Кубік»»

№п/п	Чинник	Бальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг
A1	Робота з надійними постачальниками	4	0,15	0,6
A2	Залучення інвесторів або зацікавлених осіб	3	0,1	0,3
A3	Можливість змінення цін ( святкові дні)	3	0,1	0,3
A4	Надання додаткових послуг ( кур'єр, замовлення через Інтернет)	4	0,15	0,6
A5	Розширення асортименту	4	0,15	0,6
A6	Наявність перспективних ідей та їх втілення для максимізації прибутку	5	0,19	0,95
A7	Збільшення кількості клієнтів	4	0,15	0,6
Разом:		27	1	3,95

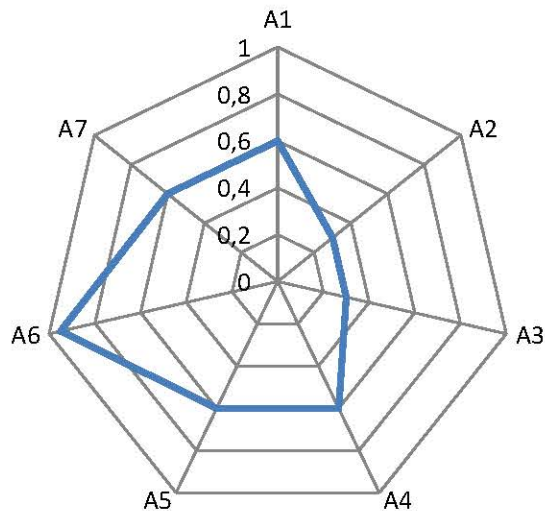


Рисунок 2.12 – Радіаційна діаграма можливостей

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.16 – Оцінка загроз кав'ярні «Кубік»»

№п/п	Чинник	Бальна оцінка	Коефіцієнт вагомості	Рейтинг
A1	Посилення конкурентного тиску	4	0,21	0,84
A2	Коливання курсу долара	3	0,16	0,48
A3	Зміна смаків та потреб клієнтів	2	0,11	0,22
A4	Нестабільна економічна ситуація в країні	3	0,16	0,48
A5	Зниження цін конкурентами	4	0,21	0,21
A6	Неплатоспроможність споживачів	3	0,16	0,48
Разом:		19	1	2,71

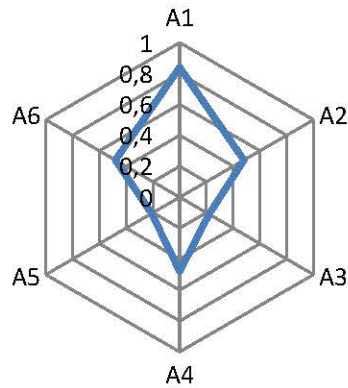


Рисунок 2.13 – Радіаційна діаграма загроз

Джерело: розроблено автором

Як показує приклад застосування SWOT-аналізу, кав'ярня має ресурси для успішного функціонування на ринку (табл.2.17). Основною загрозою є поява нових конкурентів, тобто відкриття аналогічних кав'ярень у безпосередній близькості від "Кубіка". Однак завдяки конкурентним перевагам кав'ярні "Кубик", яка пропонує клієнтам досить широкий асортимент якісної продукції, високий рівень обслуговування та зручне розташування, кав'ярня зможе утримати клієнтів, пропонуючи їм додаткові послуги та знижки. Проаналізувавши всі дані можна зробити висновок, що кав'ярня «Кубік» може стати успішним і прибутковим закладом.

Фактори, які впливають на прийняття рішення про покупку:

- якість та смак кави;
- зацікавленість споживачів в кавовій культурі;
- сучасний, трендовий дизайн закладу;
- місце розташування;
- затишна атмосфера;
- рівень обслуговування;
- ціни.

Таблиця 2.17 – SWOT – матриця кав'ярні «Кубік».

<p><b>Зовнішнє середовище</b></p> <p><b>Внутрішнє середовище</b></p>	<p><b><u>Можливості</u></b></p> <p>1. Робота з надійними постачальниками 2. Можливість змінення цін 3. Надання додаткових послуг (кур'єр, замовлення через Інтернет тощо) 4. Залучення зацікавлених осіб до співробітництва 5. Наявність перспективних ідей та їх втілення для максимізації прибутку 6. Оптимізація асортиментного портфелю</p>	<p><b><u>Загрози</u></b></p> <p>1. Посилення конкурентного тиску 2. Коливання курсу долара 3. Нестабільна економічна ситуація в країні 4. Неплатоспроможність споживачів 5. Зниження цін конкурентами</p>
<p><b><u>Сильні сторони</u></b></p> <p>1. Широкий вибір асортименту 2. Наявність кваліфікованого персоналу 3. Подібного закладу в місті немає 4. Висока якість продукції та послуг 5. Сучасне обладнання 6. Зручне розташування</p>	<p>1. Відкриття нових кав'ярень в інших місцях 2. Впроваджувати нові, високоякісні види продукції 3. Проводити майстер-класи для персоналу, підвищувати кваліфікацію</p>	<p>1. Випереджати конкурентів у якості та асортименті продукції 2. Займати досить високі позиції на ринку за своєю унікальністю 3. Створити зворотній зв'язок із клієнтами 4. Запропонувати нові способи залучення клієнтів</p>
<p><b><u>Слабкі сторони</u></b></p> <p>1. Нестабільні обсяги товарообігу 2. Рівень цін вище, порівняно з конкурентами 3. Не сформовано <u>імідж</u> кав'ярні 4. Залежність від постачальників 5. Недоліки в асортиментній політиці</p>	<p>1. Налагодити контакти з новими постачальниками 2. Впроваджувати систему знижок, цікаві акції тощо 3. Збільшити клієнтську базу 4. Оптимізувати обсяги продаж за рахунок впровадження інновацій 5. Розширювати асортимент продукції</p>	<p>1. Впровадження новітніх маркетингових методів 2. Максимально спробувати зменшувати ціни порівняно з конкурентами 3. Виявити резерви зниження витрат не знижуючи якість</p>

Джерело: розроблено автором

Отже, кожен з факторів впливає на заклад та представляють собою фільтр для підприємства даної галузі. Підприємству необхідно намагатися займати лідируючі позиції і витримувати тиск з боку конкурентів. Для цього необхідно проаналізувати асортиментну політику підприємства з метою виявлення недоліків та шляхів її оптимізації. Таким чином, відзначимо, що проведений аналіз маркетингового середовища є основою для розробки

заходів з управління підприємством на основі врахування дії чинників зовнішнього середовища.

### 2.3. Аналіз асортиментного портфеля закладу ресторанного бізнесу

Аналіз меню закладу можна провести за допомогою АВС-аналізу, це допоможе збільшити прибуток та оптимізувати товарні позиції, щоб підвищити ефективність керування підприємством [37]. В таблиці 2.18 наведено групування товарів, використовуючи метод АВС-аналіз.

Таблиця 2.18 – Групування товарів в АВС-аналізі

	Група товарів		
	«А»	«В»	«С»
Назва товарів	Товари вищої пріоритетності	Товари середньої пріоритетності	Товари нижчої пріоритетності
Місце товарів в асортименті	Становлять 20% асортиментних позицій і приносять 80% доходу	Становлять 30% асортиментних позицій і приносять 15% доходу	Становлять 50% асортиментних позицій і приносять 5% доходу
Характеристика групи	Товари групи «А» «локомотиви» продажу, вони генерують найбільший дохід. При скороченні цієї групи компанія зазнає значних втрат.	Попит на товари групи «В» стабільний, і вони мають середній рівень продажу. Ці товари теж важливі для компанії, бо відносно стабільні в короткостроковій перспективі.	Товари групи «С» практично не приносять доходу. Причини низького попиту можуть бути різними: недостатня якість, належність товару до категорії новинок чи товарів особливого попиту; сезонність та ін.
Управлінськ і рішення щодо групи	Товари потребують найбільшої уваги до виробництва і реалізації. Потрібно забезпечувати їхню наявність в достатній кількості в складських запасах, дбати про оперативну поставку, поліпшувати контроль якості продукції.	Товари цієї групи не потребують особливих рішень. Інвестиції в них необхідні тільки для підтримки існуючого рівня. Водночас за грамотної рекламної підтримки товари групи «В» цілком можуть перейти до групи А, ставши черговими локомотивами. З іншого боку, якщо не приділяти їм увагу, то вони з такою ж ймовірністю можуть «скотитися» в групу «С».	Товари потрібно або виключати з асортименту, або контролювати з особливою ретельністю. Рішення про виключення з асортименту повинне враховувати інші фактори (належність товарів до категорії новинок або товарів люкс-класу, бажання компанії представляти якомога ширший вибір клієнту, взаємозв'язок з продажами товарів з інших груп тощо).

Джерело: розроблено автором за даними : [1-7,41]

Відповідно до методики АВС-аналізу виконуємо ранжирування товарних позицій за прийнятим критерієм (у даному випадку – за обсягом продажу у вартісному вираженні). Відповідно до методики АВС-аналізу виконуємо ранжирування товарів, відсортовані дані наведено в табл.2.19.

Таблиця 2.19 – ABC -класифікація товарних позицій

№	Товарна позиція	Частка в реалізації, %	Частка з наростаючим підсумком, %	Ранг ABC	характеристика
10	Американо	17,28	17,28	А	лідери, найважливіші позиції у меню. Вони користуються популярністю у відвідувачів, дають основну виручку
1	Капучино	16,78	34,06		
2	Флет Вайт	14,08	48,14		
4	Еспресо	12,6	60,73	В	Середні за важливістю позиції, вони менш популярні, які приносять середній рівень доходу і прибутку
5	Cold brew	8,093	68,83		
11	Лате	7,64	76,47		
3	Раф кава	7,138	83,60	С	Аутсайтери - головні кандидати на вилучення з меню, оскільки вони приносять мало прибутку закладу. Причиною може бути неправильне співвідношення ціни та якості або неправильне позиціонування.
6	Фільтр	6,413	90,02		
7	Какао	4,168	94,18		
8	Чай зелений, чорний	3,143	97,33		
9	Мате	2,673	100,00		
	Разом	100			

Джерело: розроблено автором

Результатом ABC-аналізу є присвоєння товарам класів відносної важливості, що відображено в табл.2.20. та на рис. 2.14.

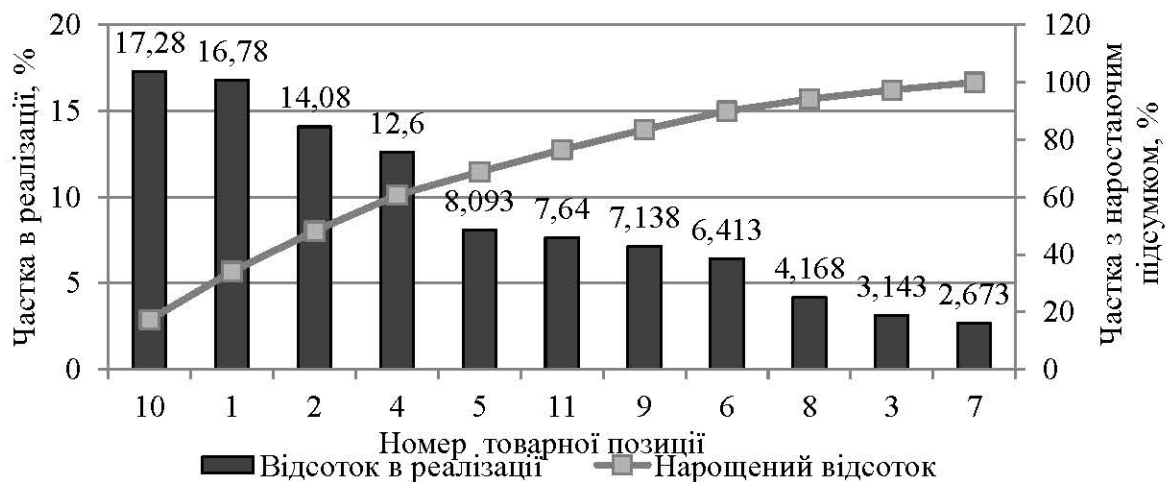


Рисунок 2.14 – Діаграма Парето

Джерело: розроблено автором

Згідно з підсумками кварталу кожна товарна позиція з меню закладу належить до однієї з трьох груп. Група «А» — це найцінніші позиції, які забезпечують закладу найбільший прибуток — 80%. Друга група містить середні за важливістю позиції та третя група — це позиції з найменшою

цінністю. До уваги було взято інформацію про напої та проведено ABC-аналіз (табл. 2.21) з використанням наступних параметрів: ААА (ідеальна позиція в меню, лідер продажів), АВВ (продукт добре продається і досягає середніх продажів і середнього прибутку), ВВВ (продукт досягає середніх продажів і середнього прибутку), ССС (кандидат на вилучення з меню) тощо.

Таблиця 2.20 – Результати ABC-аналізу

Класифікація	Номер товару	Частка в асортименті, %	Частка в реалізації, %
А	1,2,10	27,27	48,14
В	4,5,11	27,27	28,33
С	3,6,7,8,9	45,45	23,54

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.21 – ABC -аналіз у кафе на прикладі напоїв

Найменування	кількість	% в загальному продажі	Виручка від реалізації	% в заг виручці	Виручка від реалізації	% в заг виручці	Параметри		
1. Капучино	520 шт	6,02 %	24960,00 грн	7,64 %	16057,60 грн	5,09 %	А	А	А
2. Американо	544 шт	6,30 %	24480,00 грн	7,49 %	23702,08 грн	7,51%	А	А	А
3. Еспресо	546 шт	6,67 %	20160,00 грн	6,17 %	20160,00 грн	6,39 %	А	В	В
4. Флет вайт	523 шт	6,05 %	15690,00 грн	4,80 %	15690,00 грн	4,97 %	А	В	В
5. Фільтр	583 шт	6,75 %	11600,00 грн	3,57 %	11660,00 грн	3,69 %	А	В	В
6. Какао	561 шт	6,49 %	11220,00 грн	3,43 %	11220,00 грн	3,56 %	А	В	В
7. Раф	143 шт	1,66 %	3575,00 грн	1,09 %	3575,00 грн	1,13 %	А	В	В
8. Вода 0.5 (Coca-Cola Zero)	136 шт	1,57 %	3400,00 грн	1,04 %	3400,00 грн	1,08 %	А	В	В
9. Вода 0.5 (Fanta)	133 шт	1,54 %	3325,00 грн	1,02 %	3325,00 грн	1,05 %	А	С	С
10. Чай Чорний	122 шт	1,41 %	3050,00 грн	0,93 %	3050,00 грн	0,97 %	А	С	С

Джерело: розроблено автором

Загальна кількість варіантів - 27, що дозволяє детально проаналізувати кожен позицію окремо за кожним параметром. Менш прибуткові напої – Fanta та Чай. Їхня категорія «АСС», це говорить про те, що напої добре купують, але вони приносять менше прибутку, ніж, наприклад, «Еспресо», який готується в

кафе.

Отже, згідно з ABC- аналізу безумовними лідерами в асортименті є напій Американо, Капучино, Флет Вайт. Саме ці товарні позиції приносять найбільший прибуток та мають стабільну динаміку продажів, отже вони потребують найбільшої уваги та контролю. Щодо товарних позицій Раф кава, Фільтр, Какао, Чай (зелений, чорний), Мате керівництву необхідно звернути увагу до цих товарів і виявити причини на зміну попиту на цю продукцію.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами виконання другого розділу отримано наступні висновки.

1. Визначено, що інформацію про властивості розподілу багатовимірної випадкової величини, пов'язану з поняттям спектра розподілу, можна отримати за допомогою таксономічних методів. За напрямом формування інформаційної бази метод таксономічного показника належить до методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Індикатор дозволяє визначити напрямок змін у досліджуваних процесах.

2. Проаналізувавши дані підприємства, можна зробити висновок, що кав'ярня «Кубік» може стати успішним і прибутковим закладом. Запропоновано для планування, контролю та корекції діяльності організації використати бізнес-модель. Business Model Canvas – один із найпопулярніших інструментів для аналізу діючого бізнесу.

3. Провівши діагностику фінансово-економічного стану, виявивши негативні та позитивні фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, а також проаналізувавши асортиментний портфель, можна визначити проблему маркетингового управління, що стоїть перед підприємством: удосконалення асортиментної політики з урахуванням прибутковості товарної позиції та визначення подальшої стратегії підприємства.



## РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ  
АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ЗАКЛАДУ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ3.1 Оптимізація асортиментного портфеля закладу ресторанного  
бізнесу

З метою підвищення ефективності управління формуванням асортиментної політики підприємства, необхідно на основі отриманих даних від аналізу асортименту, провести ряд розрахунків, щоб оптимізувати структуру асортиментного портфелю за критерієм прибутковості і з урахуванням наявних обмежень. Задля формування асортиментного портфеля існує досить значна кількість методів. Для даного випадку було обрано методи портфельного аналізу, які дозволяють збалансувати асортиментний портфель, оцінити його потенціал та визначити динаміку змін. Для цього було використано матриця БКГ та матриця «GE/McKinsey» [38]. Матриця БКГ дає змогу оцінити позиції певного виду продукції на основі комбінації значень двох показників – темпів зростання обсягів виробництва та відносної частки кожного виду продукції. Дані для побудови матриці БКГ наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для побудови матриці БКГ

Вид товару	Виручка від реалізації, грн.	Темп росту, %	Частка від виручки реалізації, %
Капучино	124320	20,47	16,78
Флет Вайт	104299	92,7	14,08
Чай зелений, чорний	23287	22,39	3,143
Еспресо	93325	89,7	12,6
Cold brew	59961	85,3	8,09
Фільтр	47516	57,23	6,41
Мате	19807	11,7	2,67
Какао	30879	35,62	4,17
Раф кава	56090	62,87	7,14
Американо	128023	29,3	17,28
Лате	56604	65,3	7,64

Джерело: розроблено автором

Відносна частка товару – це частка, яку займає вид продукції у портфелі підприємства і розташована на горизонтальній осі і вказує на рівень конкурентоспроможності або прибутковості. Для даного випадку вісь варіюється від 0% до 20%, оскільки найменша частка складає 2,67%, а найбільша – 17,28%, отже приймаємо середнє значення 10%. Темп росту – це динаміка, річний темп зростання продукції. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює, для даного випадку, від -10% до 110 %, оскільки найменше значення 3,3%, а найбільше 92,7%, і перетинається із віссю абсцис на значенні 50%, розділяючи на осі швидкий і повільний ріст. Матриця БКГ асортиментного портфеля виконана на основі табл. 3.1 відображена рис.3.1.

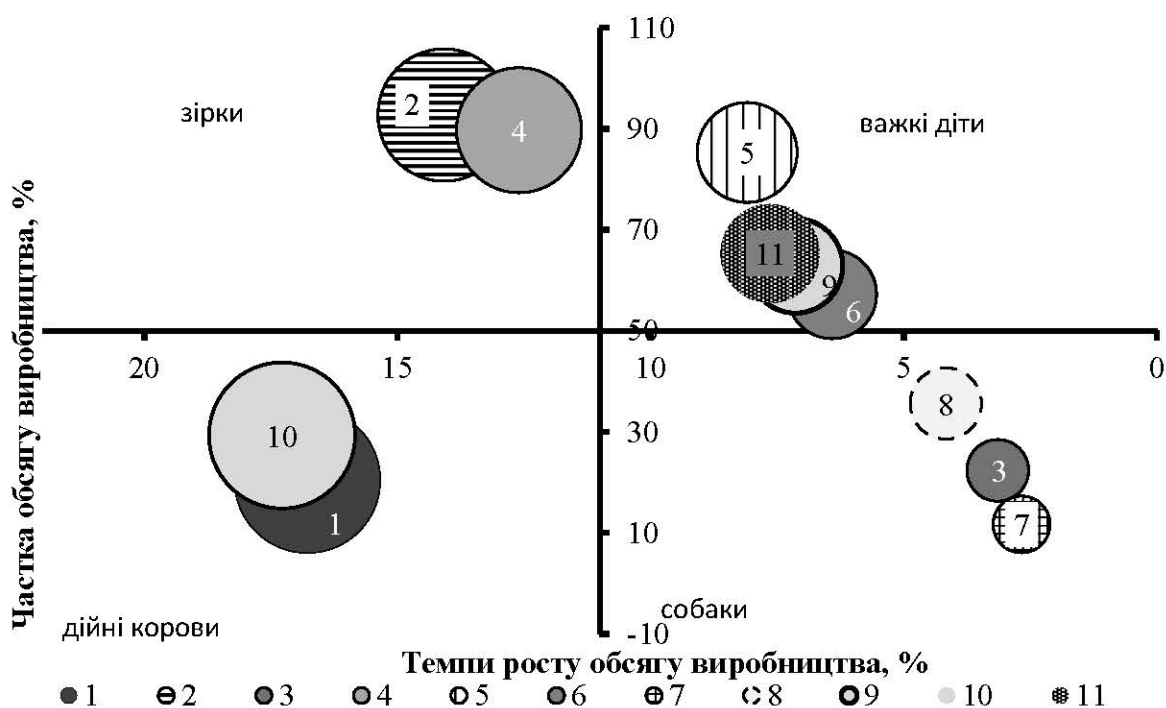


Рисунок 3.1 – Матриця БКГ

Джерело: розроблено автором

Таким чином, склад та стан бізнес-портфеля є позитивними. Підприємство має два продукту з поля «Дійних корів» Американо, Капучино, два з поля «Зірки» Флет Вайт, Еспресо чотири з «Важкі діти» та три з «Собаки» Какао, Раф кава, Чай. У підприємства є основні види продукції, які приносять

стабільний прибуток, тому підприємству необхідно акумулювати кошти на розвиток перспективних продуктів.

Ще одним портфельним методом є модель «GE/McKinsey», яка є вдосконаленим варіантом матриці БКГ, вона більш наочно висвітлює позиції компанії на ринку, оскільки у матриці вибору стратегії «GE/McKinsey» разом із показником конкурентоспроможності використовується оцінка привабливості ринку. Обрана модель «GE/McKinsey», як елемент покращання управління товарним портфелем підприємств [45].

Для оцінювання конкурентоспроможності будується і заповнюється таблиця, де для підприємства, що досліджується, дають оцінку ступеня відповідності виділеним ключовим факторам успіху [35].

Інтегральний показник конкурентоспроможності доцільно розрахувати з урахуванням вагових коефіцієнтів, що визначають відносну важливість окремих ключових факторів успіху за формулою (3.1):

$$K = \sum_{i=1}^n a_i * E_i, \quad (3.1)$$

де  $K$  – інтегральний показник конкурентоспроможності;

$n$  – число виділених ключових факторів успіху;

$a_i$  – вага  $i$ -го чинника;

$E_i$  – експертна оцінка  $i$ -го чинника.

Оцінка привабливості ринку підприємства визначається за формулою (3.2):

$$\Pi = \sum_{j=1}^m b_j * E_j, \quad (3.2)$$

де  $\Pi$  – інтегральний показник привабливості ринку;

$m$  – число критеріїв оцінки;

$b_j$  – вага  $j$ -го чинника;

$E_j$  – експертна оцінка  $j$ -го критерію привабливості ринку.

Експертні оцінки виставляються в інтервалі від 1 до 5. Експертну оцінку привабливості ринку пропонується здійснювати за шкалою інтенсивності від

1 до 5, де оцінки мають наступне значення: 1 – однакова важливість; 2 – помірна перевага над іншою; 3 – істотна або сильна перевага; 4 – значна перевага; 5 – дуже сильна перевага.

Для визначення експертної оцінки конкурентоспроможності пропонується використовувати наступну шкалу інтенсивності від 1 до 5, де оцінки мають значення: 1 – слабкий вплив; 2 – незначний вплив; 3 – середній вплив; 4 – сильний вплив; 5 – дуже сильний вплив показника на діяльність підприємства. Відносна важливість кожного окремого чинника визначається оцінкою відповідного йому власного вектора матриці пріоритету, нормалізованої одиниці. Таким чином, оцінка привабливості ринку і конкурентна позиція визначає положення зони функціонування підприємства на матриці вибору стратегії [33]. Оцінка конкурентоспроможності товарних позицій підприємства проводилась за критеріями: частка ринку, цінова конкуренція, відмінна властивість товару. Оцінка привабливості проводилась за критеріями: темп зростання ринку, бар'єри «входу на ринок», стадія ЖТЦ на ринку, сезонні коливання, прибутковість сегменту, інтенсивність конкуренції. Показники конкурентоспроможності товарних позицій та привабливості ринку наведені в табл.3.2.

Таблиця 3.2 – Інтегральні показники оцінки конкурентоспроможності товарних позицій та привабливості ринку

	Вид продукції	Інтегральні показники	
		Конкурентної позиції	Привабливості ринку
1	Капучино	4,01	4,25
2	Флет Вайт	3,44	4,15
3	Американо	1,98	1,74
4	Еспресо	3,45	4,15
5	Чай	2,78	2,26
6	Фільтр	2,95	2,26
7	Какао	1,67	2,03
8	Раф кава	2,03	2,14
9	Еспресо	3,97	3,55
10	Лате,	4,14	4,37
11	Cold brew	3,86	3,55

Джерело: розроблено автором

Спираючись на отримані результати побудуємо для асортиментного портфелю підприємства матрицю «GE/McKinsey» (рис.3.2).

За результатами аналізу, проведеного на основі матриці «GE/McKinsey» найважливішими у товарному портфелі

<b>Привабливість ринку</b>	<b>висока</b>	<i>Капучино Американо Флет Вайт Еспресо</i>	<i>Чай, Фільтр</i>	
	<b>серед</b>	<i>Лате, Cold brew</i>	<i>Раф кава</i>	<i>Какао</i>
	<b>низька</b>			<i>Мате</i>
		<b>сильна</b>	<b>середня</b>	<b>низька</b>
<b>Конкурентна позиція</b>				

Рисунок 3.2 – Матриця «GE/McKinsey»

Джерело: розроблено автором

Отже, за допомогою матриці БКГ та «GE/McKinsey», підприємству вигідно обрати стратегію – «збереження лідерства» та «максимізації інвестицій». Оскільки такі види товарів, як Американо, Капучино, Еспресо, Флейт вайт знаходиться у привабливих сегментах ринку і мають високу конкурентоспроможність, підприємству необхідно утримувати лідируючі позиції, накопичувати прибутки і спрямовувати їх у розвиток нових сегментів ринку. Доцільно, також, запропонувати стратегію елімінації до таких товарних позицій як «Мате».

### 3.2 Використання методичного підходу вимірювання ефекту зв'язку між продуктами

Як метод аналізу асортименту пропонується використання матриці спільних покупок. Ця матриця показує взаємозв'язки між товарами, що виникають внаслідок їх взаємодоповнюваності у задоволенні потреби

(взаємодоповнюючі товари) або стабільної поведінки покупців, які купують ці товари одночасно.

Оцінюючи інтенсивність взаємозв'язків між продуктами, можна обґрунтувати рішення про збереження продукту в асортименті, якщо його маркетинг недостатньо ефективний, але його присутність в асортименті призводить до групових покупок.

Перед впровадженням асортиментної політики і перед зміною характеристик асортименту компанії рекомендується проаналізувати можливі взаємозв'язки між товарами в асортименті. У більшості випадків інтенсивність зв'язку між товарами варіюється. Наявність сильного зв'язку між товарами свідчить про те, що на ринку існує стабільний попит на ці товари, які споживачі зазвичай купують і використовують разом [36,50]. Тому при реалізації політики вибору та формуванні асортименту особливу увагу слід приділяти товарам, які дозволяють здійснювати групові покупки. Це забезпечує збільшення продажів і загального прибутку компанії, а також краще відповідає ринковим потребам цільових клієнтів:

1. Створити матрицю частоти спільних покупок, в якій кожній спільній покупці двох продуктів присвоїти значення 1.
2. Визначити значення частоти покупок товарів.
3. Побудувати скориговану матрицю частоти спільних покупок. Визначити товари з найбільш інтенсивним взаємозв'язком.

Простий спосіб виміряти вплив взаємозв'язку - розрахувати частоту спільних покупок даної пари товарів. Припустимо, що асортимент складається з шести товарів і було здійснено сім покупок (таблиця 3.3).

Побудуємо матрицю частоти спільних покупок, де кожна спільна покупка товарів набуває значення одиниці (табл. 3.4).

Отримано наступні дані: товар 3,4 (Еспресо, тістечко «макарон») купували частіше за інші покупки.

Враховуючи, що товар, придбаний хоча б один раз, але разом з великою

кількістю інших товарів, має більше значення для частоти спільних покупок, ніж товар, придбаний частіше, але в меншій кількості. Ця похибка усувається зважуванням кожної покупки:

$$d = 1 / (n - 1), \text{ де } n - \text{кількість товарів у відповідній покупці.}$$

Таблиця 3.3 – Спільні покупки асортименту товарів

Покупка	Товар						Кількість придбаних товарів
	1 Американо	2 макарон	3 Еспресо	4 Лате	5 Капучино	6 Трайфл	
1	1		1	1			3
2					1	1	2
3					1	1	2
4		1	1	1	1		4
5	1		1	1	1		4
6	1	1	1	1	1		5
7	1		1	1			3
Разом	4	2	5	5	5	2	23

Джерело: розроблено автором

Таблиця 3.4 – Вихідні дані

Товар	Товар						Разом
	1	2	3	4	5	6	
1	0	1	4	4	2	0	11
2	1	0	2	2	2	0	7
3	4	2	0	5	3	0	14
4	4	2	5	0	3	0	14
5	2	2	3	3	0	2	12
6	0	0	0	0	2	0	2
разом	11	7	14	14	12	2	60

Джерело: розроблено автором

Визначимо значення частоти купівлі товарів, зваживши кожну покупку на коефіцієнт (табл.3.5):

$$d = \frac{1}{n-1} \quad (3.1)$$

де  $n$  - кількість товарів у відповідній покупці.

Таблиця 3.5 – Розрахунок частоти купівлі товарів зважуванням кожної покупки за чинником

Вихідні дані	Розрахунок
<u>Товари: 1-2, покупка 6:</u>	$d = \frac{1}{5-1} = \frac{1}{4} = \frac{3}{12}$
<u>Товари: 1-3, покупки 1,5,6,7:</u>	<p>Покупка 1: <math>d = \frac{1}{3-1} = \frac{1}{2} = \frac{6}{12}</math></p> <p>Покупка 1: <math>d = \frac{1}{3-1} = \frac{1}{2} = \frac{6}{12}</math></p> <p>Покупка 5: <math>d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}</math></p> <p>Покупка 6: <math>d = \frac{1}{5-1} = \frac{1}{4} = \frac{3}{12}</math></p> <p>Покупка 7: <math>d = \frac{1}{3-1} = \frac{1}{2} = \frac{6}{12}</math></p> <p><math>\sum_{1,5,6,7} = \frac{6+4+3+6}{12} = 1\frac{7}{12}</math></p>
Вихідні дані	Розрахунок
<u>Товари: 1-4, покупки 1,5,6,7:</u>	<p>Покупка 1: <math>d = \frac{1}{3-1} = \frac{1}{2} = \frac{6}{12}</math></p> <p>Покупка 5: <math>d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}</math></p> <p>Покупка 6: <math>d = \frac{1}{5-1} = \frac{1}{4} = \frac{3}{12}</math></p> <p>Покупка 7: <math>d = \frac{1}{3-1} = \frac{1}{2} = \frac{6}{12}</math></p> <p><math>\sum_{1,5,6,7} = \frac{6+4+3+6}{12} = 1\frac{7}{12}</math></p>
<u>Товари: 1-5, покупка 5,6:</u>	<p>Покупка 5: <math>d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}</math></p> <p>Покупка 6: <math>d = \frac{1}{5-1} = \frac{1}{4} = \frac{3}{12}</math></p> <p><math>\sum_{5,6} = \frac{4+3}{12} = \frac{7}{12}</math></p>
<u>Товари 2-3, покупка 4,6:</u>	<p>Покупка 4: <math>d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}</math></p> <p>Покупка 6: <math>d = \frac{1}{5-1} = \frac{1}{4} = \frac{3}{12}</math></p> <p><math>\sum_{4,6} = \frac{4+3}{12} = \frac{7}{12}</math></p>



<u>Товари 2-4, покупка 4,6:</u>	Покупка 4: $d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}$ Покупка 6: $d = \frac{1}{5-1} = \frac{1}{4} = \frac{3}{12}$ $\sum_{4,6} = \frac{4+3}{12} = \frac{7}{12}$
<u>Товари 2-5, покупка 4,6:</u>	Покупка 4: $d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}$ Покупка 6: $d = \frac{1}{5-1} = \frac{1}{4} = \frac{3}{12}$ $\sum_{4,6} = \frac{4+3}{12} = \frac{7}{12}$
<u>Товари 3-4, покупка 1,4,5,6,7:</u>	Покупка 1: $d = \frac{1}{3-1} = \frac{1}{2} = \frac{6}{12}$ Покупка 4: $d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}$ Покупка 5: $d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}$ Покупка 6: $d = \frac{1}{5-1} = \frac{1}{4} = \frac{3}{12}$ Покупка 7: $d = \frac{1}{3-1} = \frac{1}{2} = \frac{6}{12}$ $\sum_{1,4,5,6,7} = \frac{6+4+4+3+6}{12} = \frac{23}{12} = 1\frac{11}{12}$
<u>Товари 3-5, покупка 4,5,6:</u>	Покупка 4: $d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}$ Покупка 5: $d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}$ Покупка 6: $d = \frac{1}{5-1} = \frac{1}{4} = \frac{3}{12}$ $\sum_{4,5,6} = \frac{4+4+3}{12} = \frac{11}{12}$
<u>Товари 4-5, покупка 4,5,6:</u>	Покупка 4: $d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}$ Покупка 5: $d = \frac{1}{4-1} = \frac{1}{3} = \frac{4}{12}$ Покупка 6: $d = \frac{1}{5-1} = \frac{1}{4} = \frac{3}{12}$ $\sum_{4,5,6} = \frac{4+4+3}{12} = \frac{11}{12}$

<u>Товари 5-6, покупки 2,3:</u>	Покупка 2: $d = \frac{1}{2-1} = 1$ Покупка 3: $d = \frac{1}{2-1} = 1$ $\sum_{2,3} = 1+1 = 2 = \frac{12+12}{12} = \frac{24}{12}$
---------------------------------	---

Джерело: розроблено автором

Модифікована матриця частоти спільних закупок показана нижче (табл. 3.6). Визначено, що найінтенсивніший зв'язок між «Капучино» та десертом «Трайфл».

Якщо продукт не приносить необхідної прибутковості та не пов'язаний з іншими продуктами, його можна вилучити з асортименту. І навпаки, компанія повинна залишати продукти, які забезпечують сумісні покупки, навіть якщо вони не приносять значного прибутку.

Таблиця 3.6 – Модифікована матриця частоти спільних закупок

Товар	Товар					
	1	2	3	4	5	6
1	0	3/ 12	7/ 12	7/ 12	7/ 12	0
2	3/ 12	0	7/ 12	7/ 12	7/ 12	0
3	7/ 12	7/ 12	0	11/ 12	11/ 12	0
4	7/ 12	7/ 12	11/ 12	0	11/ 12	0
5	7/ 12	7/ 12	11/ 12	11/ 12	0	24/ 12
6	0	0	0	0	24/ 12	0

Джерело: розроблено автором

Отже, знання ефекту взаємозв'язку між продуктами полегшує процес оптимізації асортименту закладу ресторанного бізнесу.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами виконання третього розділу отримано наступні висновки.

1. Визначено, що з метою підвищення ефективності управління формуванням асортиментної політики підприємства, необхідно на основі отриманих даних від аналізу асортименту використати матрицю БКГ (Бостонської консалтингової групи) та матрицю «GE/McKinsey». Остання є вдосконаленим варіантом матриці БКГ, вона більш наочно висвітлює позиції компанії на ринку, оскільки у матриці вибору стратегії «GE/McKinsey» разом із показником конкурентоспроможності використовується оцінка привабливості ринку. За допомогою матриці БКГ та «GE/McKinsey», підприємству вигідно обрати стратегію – «збереження лідерства».

2. Запропоновано використання матриці спільних закупівель - методу аналізу асортименту, який визначає зв'язки між продуктами, що утворюються в результаті їх взаємного доповнення для задоволення потреб або стійкої поведінки клієнтів, які купують ці продукти одночасно.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи бакалавра вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

1. Визначено, що асортиментний портфель – це динамічний набір асортиментних груп та окремих товарів, який користується потенційним попитом та забезпечує успішне функціонування підприємства на довгострокову перспективу.

2. Встановлено, що важливим моментом у формуванні асортименту є пошук оптимальної моделі асортиментної структури, здатної адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі організації, забезпечуючи її прибуткову діяльність та створюючи необхідний запас конкурентоспроможності.

3. Визначено, що вибір методів управління асортиментною політикою підприємства має ґрунтуватися на сукупності методологічних принципів, застосування яких забезпечує формування оптимального асортиментного портфеля. Наведено класифікації методів оцінки асортиментної політики підприємства та визначено основні критерії їх формування: спрямованість дослідження та джерела інформації; мета аналізу з точки зору рівня прийняття рішень; широта охоплення факторів у процесі аналізу.

4. Аналіз діяльності компанії показав, що за період 2020–2022 рр. компанія працювала прибутково. Однак в останні роки показники діяльності компанії погіршилися. Основною проблемою є зниження чистого прибутку, яке могло бути спричинене збільшенням собівартості продукції, що, в свою чергу, призвело до зростання цін на продукцію та зниження попиту. Крім того, обґрунтовано використання таксономічного аналізу, що дозволяє своєчасно діагностувати наявність кризових явищ на підприємстві та сприятиме розробці ефективних фінансових управлінських рішень.

5. Визначено, що за результатами SWOT-аналізу кав'ярня має ресурси для успішного функціонування на ринку. Основною загрозою є поява нових конкурентів, тобто відкриття аналогічних кав'ярень у безпосередній

близькості від кав'ярні «Кубік». Однак завдяки конкурентним перевагам кав'ярні «Кубік», яка пропонує клієнтам досить широкий асортимент якісної продукції, високий рівень обслуговування та зручне розташування, кав'ярня зможе утримати клієнтів, пропонуючи їм додаткові послуги та знижки. Проаналізувавши всі дані, можна зробити висновок, що кав'ярня «Кубік» може стати успішним та прибутковим закладом.

6. В результаті аналізу асортиментної політики за допомогою ABC аналізу та з урахуванням прибутковості товарної позиції визначено, що безумовними лідерами в асортименті є напій капучино, лате, американо, еспресо. Позитивним є те, що в асортименті немає товарів-аутсайдерів. Але присутні товари з непевною позицією: какао, раф, чай мате, які приносять найменше доходу, а обсяги їх продажів важко спрогнозувати. За результатами оцінки ринкових позицій пропонуються стратегічні маркетингові рішення, які спрямовані на оптимізацію асортиментного портфеля та вдосконалення управління асортиментною політикою підприємства для забезпечення його стійкого конкурентного становища.

7. За допомогою матриці БКГ та «GE/McKinsey», підприємству вигідно обрати стратегію – «збереження лідерства». Оскільки такі види товарів, як Американо, Капучино, Еспресо, Флейт Вайт знаходиться у привабливих сегментах ринку і мають високу конкурентоспроможність, підприємству необхідно утримувати лідируючі позиції, накопичувати прибутки і спрямовувати їх у розвиток нових сегментів ринку. Доцільно, також, запропонувати стратегію елімінації до таких товарних позицій як «Мате».

8. Запропоновано використання методичного підходу до вимірювання ефекту взаємозв'язку між продуктами. Знання ефекту взаємозв'язку між продуктами полегшує процес оптимізації товарного асортименту компанії. Якщо продукт не забезпечує необхідного рівня прибутковості та не має зв'язку з іншими продуктами, його можна вилучити з асортименту. І навпаки, компанія повинна зберігати ті продукти, які забезпечують сумісні покупки, навіть якщо вони не приносять високих прибутків.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>
2. Крикавський Є.В., Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг: підручник. Львів. Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 472 с.
3. Маркетинг готельного і ресторанного господарства : конспект лекцій для здобувачів вищої освіти ступеня "бакалавр" спеціальності 241 "Готельно-ресторанна справа" денної форми навчання / уклад. В. М. Стамат. Миколаїв: МНАУ, 2021. 161 с.
4. Полінкевич О. М. Маркетинг туризму та готельно-ресторанної справи : навчальний посібник. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 288 с.
5. Lendrevie J. Mercator: Théorie et pratique du Marketing J7 èmeédition; Dalloz, Paris.2003,1168p.
6. Lavergne M. Cours de Marketing. GESTION, 2003. 76 p.
7. Kotler P. Principles of Marketing. 13 edition Pearson Education, 2010. С.637
8. M.Claessens Product mix decisions–width, length, depthandconsistency. URL:<https://marketing-insider.eu/product-mix-decisions/>
9. DuboisP.-L.Le Marketing, Fondementsset Pratique. Economica Gestion, 927 pages
10. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посібник. К. Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
11. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 6-те вид. доп. К.: Лібра, 2007. 720 с.
12. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Суми: ВТД–Університетська книга, 2005. 234 с.

13. Промисловий маркетинг. Теорія та господарські ситуації: підручник. Під ред. А.О. Старостіної. К.: Іван Федоров, 1997. 475 с.
14. Верба В.А., Яковенко С.В. Методичні положення оптимізації товарного портфеля виробничого підприємства. *Стратегія економічного розвитку України*. 2013. №32. С.164–176.
15. Цвілий С. М., Кукліна Т. С., Зайцева В. М. Маркетинг в готельно-ресторанному господарстві : навчальний посібник. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. 260 с.
16. Александрова С.А., Оболенцева Л.В., Світлична В.Ю. Економіка готельно-ресторанного господарства : навч. посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 142 с.
17. Формування асортиментної політики підприємства роздрібною торгівлі : монографія / Н. О. Власова та ін. ; Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. Х., 2009. 186 с.
18. Енциклопедія маркетингу URL: <https://www.definitions-marketing.com/definition/politique-de-produit/>
19. Гатило В.П. Оцінка ефективності діяльності щодо створення сприятливого підприємства на ринку праці. *Часопис економічних реформ*. 2019. №3. С.76-82.
20. Басюк Т.П., Керанчук Т.Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу. Навч.посіб. К.:НУХТ, 2018. 360 с.
21. Могилова А. Ю., Шарафост М. Л. Удосконалення асортиментної політики ресторану. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/6.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/6.pdf).
22. Michel S. Marketing: Une introduction au marketing d'un point de vue pratique, agrémenté de nombreux exemples. Compendio Bildungsmedien AG, 2010. 310 p.
23. Osella J.-L. Lagamme et l'évolution du portefeuille de produits URL: <http://major-prepa.com/management-gestion/gamme-evolution-portefeuille->

de-produits-management-hec/

24. Павлова М.Б. Асортиментна політика на роздрібних торговельних підприємствах *Торгівля, комерція, підприємництво: зб.наук.праць*. Львів: Львівська комерційна академія, 2014. Вип.16. С.70–72.

25. Кожушко С. П., Захарова С. Г. Маркетингові дослідження та методи збору маркетингової інформації в сучасному готельному підприємстві. *Держава та регіони*. 2020. № 4 (115). С. 81–84.

26. Смольнякова Н.М., Волосов А.М. Суть і зміст асортиментної політики торговельного підприємства: понятійний базис. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб.наук.пр.* Харків: ХДУХТ, 2016. Вип.1(23). С.65–77.

27. Даниленко М. Пошуковий маркетинг готелів. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 3. С. 90–102.

28. Разінькова М. Ю. Етапи проведення маркетингового планування в ресторанному бізнесі. *Економіка та держава*. 2020. № 2. С. 62–66.

29. Ткаченко Т.В. Формування асортиментної політики підприємства *Економіка і менеджмент культури*. 2013. №.2. С.60–64.

30. Рябенка М. Маркетингові стратегії підприємств ресторанного бізнесу як основа забезпечення його конкурентоспроможності. *Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України* : зб. наук. пр. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 верес., 2021 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2021. Ч. 3. С. 239–245.

31. Костинець В. В. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку готельних послуг. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 3. С. 66–70.

32. Левицька І.В., Постова В.В. Стратегічне управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу. *Молодий вчений*. 2017. №2(42). С.271–275.

33. Троян А.В. Особливості асортиментної політики підприємства в



сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. Вип.1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2708>

34. Перепелова В.В. Застосування таксономічного аналізу для визначення інтегрального показника оцінки фінансового стану підприємства. *Управління розвитком*. 2013. Вип.18. С.120–124.

35. Абрамович І.А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип.12 (1). С.6–9.

36. Мазур О.Є. Багатовимірний ABC-аналіз асортименту. *Economics: timerealities. Scientific journal*. 2019. Вип. 4(44). С.80–90.

37. Dopson E. ABC Analysis: How to Categorize Your Inventory. *Inventory Management*. Nov16, 2021. URL: <https://www.shopify.com/retail/abcanalysis>

38. СилівейстрВ. ABC-аналіз меню ресторану. URL: <https://joinposter.com/ua/post/abc-analiz-menu-restoranu>

39. Мандюк Н. Маркетингове управління в готельно-ресторанних підприємствах. *Готельно-ресторанний бізнес і курортна справа України : матеріали Всеукр. науково-практ. інтернет-конференції (Івано-Франківськ, 6 грудня 2022 р.) / Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника ; за ред. В. Клапчук. Івано-Франківськ, 2022. С. 149–157.*

40. Бурденюк Т.Г. SPACE-аналіз як метод формування стратегічних альтернатив підприємства. *Економічний аналіз: збірник наукових праць*. Тернопіль. «Економічна думка». 2011. С.44–50

41. Osterwalder A. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey, IL, USA: John Wiley & Sons Inc., 2008. 288 p.

42. Вовчанська О., Іванова Л. Маркетингові дослідження ринку послуг: міжнародні та національні аспекти. *Підприємництво от аінновації*, Вип.11-1. 2020. С.54–68.

43. Ковальчук Т.Г. Перспективи розвитку готельно–ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Вип.23 част.1, 2019. С. 126–130.
44. Обозна А.О., Шабельник Н.М., Федотов І.А. Аналіз сучасного ринку ресторанних послуг та ефективність їх застосування на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. Вип.13. С.17–23.
45. Офіційний сайт «Каталог закладів у місті Дніпро Tomato. URL: <https://tomato.ua/ua/dnpr>
46. Шквиря Н.О., АрестенкоТ.В. Маркетингові дослідження поведінки споживачів готельних послуг. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). Мелітополь, 2021. Вип.1(43). С. 169–175.
47. Карпенко Ю. М., Суворова С. Г. Маркетинг малого бізнесу: організаційні підходи та особливості управління. *Чернігівський науковий часопис. Серія 1 : Економіка і управління*. 2017. Вип. 1 (8). С. 92–97.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Анкета маркетингового дослідження

Пані й панове!

Вас вітає кав'ярня «Кубік». Ми просимо Вас взяти участь у опитуванні, де нам було би цікаво дізнатися Вашу думку стосовно низки питань, що стосуються нашого закладу. Адже ми врахуємо всі ваші побажання і прохання, і зробимо все якнайкраще, щоб їх задовольнити.

Просимо поставити + або V (галочку) у відведеному місці навпроти відповіді, яка найточніше відповідає Вашій думці.

Бажаємо успіху!

1. Ваша стать:

- Жіноча
- Чоловіча

2. Ваш вік:

- До 18
- 18-25
- 26-40
- 41-55
- 56-65
- Більше 65

3. Ви:

- Учень
- Студент
- Маєте роботу
- Інше \_\_\_\_\_

4. Закладам якого типу Ви віддасте перевагу?

- Маленьке, тихе кафе
- Кав'ярня
- Піцерія
- Закладу з кухнею фаст фуд, типу МакДональдз
- Ресторан з нетрадиційною кухнею (китайська, італійська, кавказька, ін.)
- Ресторан з гучною музикою
- Інше \_\_\_\_\_

5. Як Ви дізнались про нашу – кав'ярню?

- Побачив(-ла) рекламу в Інтернеті, соціальних мережах
- Від знайомих/друзів
- Від родичів
- Побачив(-ла) в місті біл-борд, вивіски
- Інше \_\_\_\_\_

6. Назвіть фактори, що впливають на вибір подібного закладу:

- Наявність Wi-Fi
- Швидкість і якість обслуговування
- Місце розташування
- Інтер'єр і обстановка приміщення
- Цінові вподобання
- Відгуки знайомих/друзів
- Інше \_\_\_\_\_

7.

Як Ви оцінюєте інтер'єр нашого закладу ?				
Надзвичайно подобається	Подобається	І подобається, і не подобається	Не подобається	Дуже не подобається
5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

8. Якщо у Вас намічається свято, чи скористались би Ви нашими послугами

Точно скористалися	Можливо, скористалися	Не упевнені	Можливо, не скористалися	Точно не скористалися
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

9. Такий своєрідний тип закладу, що надає послуги є неактуальним для нашого міста.

- абсолютно не згоден;
- не згоден;
- не впевнений;
- згодний;
- абсолютно згодний

10. Чи хотіли б Ви працювати в нашій організації?

- Так
- Ні

11. Чи рекомендували би Ви нашу кав'ярню знайомим, друзям чи родичам, як заклад де можна добре провести час?

- Звичайно рекомендував(-ла)
- Ні, не рекомендував(-ла)

12. Що на Вашу думку не вистачає нашій кав'ярні?

---

13. Які будуть пропозиції для покращення роботи кав'ярні?

---

14. Оцініть роботу – кав'ярні (Поставте X в проміжку).

	Бальна шкала					
	5	4	3	2	1	
Швидке та якісне обслуговування						Повільне та не якісне обслуговування
Низькі ціни на послуги						Високі ціни на послуги
Працює досить кваліфікований персонал						Працює некомпетентний персонал

Дякуємо за співпрацю! Щиро вдячні Вам!