

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу**

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2020 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

(підпис) Петухова О.М.
(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2020 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

освітньо-професійної програми «Маркетинг»

на тему: «Управління асортиментною політикою закладу сегменту HoReCa»

Виконалв: здобувач 4 курсу, групи 3

Кононенко Дмитро Олегович
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Керівник Семененко Катерина Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент Безпалько О.В.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2020 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра маркетингу
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 075 «Маркетинг»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Маркетинг»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
Петухова О.М.

“10 ” лютого 2020 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кононенко Дмитру Олеговичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління асортиментною політикою закладу сегменту HoReCa»
керівник роботи Семененко Катерина Юріївна
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від “10” 02 2020 року №109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 29.05.2020

3. Вихідні дані до роботи Закони Верховної Ради та постанови кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку, Статистичні дані підприємства, Наукова література по темі роботи.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні основи управління асортиментною політикою підприємства. Розділ 2. Дослідження асортиментної політики ТОВ «Іль Моліно». Розділ 3. Шляхи удосконалення асортиментної політики ТОВ «Іль Моліно». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу

1. Ширина і глибина асортименту продукції ТОВ «Іль Моліно». 2. Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп) ТОВ «Іль Моліно». 3. Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Іль Моліно». 4. Основні показники діяльності ТОВ «Іль Моліно». 5. Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за 2018 рік. 6. Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за 2018 рік. 7. Очікувані показники від впровадження заходу, тис. Грн. 8. Основні показники економічної ефективності маркетингового заходу. 9. Вплив запропонованого заходу на основні показники діяльності підприємства.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена питанням управління асортиментною політикою.

В роботі розглядається діяльність ресторанної мережі ТОВ «Іль Моліно».

Робота містить техніко-економічну характеристику підприємства ТОВ «Іль Моліно», а також результати досліджень особливостей його асортиментної політики.

На основі результатів дослідження, було введено та обґрунтовано пропозиції щодо покращення процесу управління асортиментом ТОВ «Іль Моліно». Досліджено вплив запропонованих заходів на основні показники.

Виконані розрахунки основних показників економічної ефективності впровадження запропонованого заходу та визначено його вплив на результати діяльності ТОВ «Іль Моліно».

Кваліфікаційна робота викладена на 76 сторінках, містить 26 таблиць та 3 рисунків.

Ключові слова: асортимент, асортиментна політика, ABC-аналіз, XYZ-аналіз, кейтеринг.

ANNOTATION

The bachelor's thesis is devoted to the issues of assortment policy management.

The work considers the activity of the restaurant chain of LLC "Il Molino".

The work contains the technical and economic characteristics of the enterprise LLC "Il Molino", as well as the results of research on the features of its product range policy.

Based on the results of the study, proposals were introduced and substantiated to improve the process of managing the range of LLC «Il Molino». The influence of the proposed measures on the main indicators is investigated.

The calculations of the main indicators of economic efficiency of the implementation of the proposed measure are performed and its impact on the results of Il Molino LLC is determined.

The bachelor's thesis is presented at 76 pages, contains 26 tables and 3 figures.

Key words: assortment, assortment policy, ABC-analysis, XYZ-analysis, catering.

ЗМІСТ

	Стор.
Вступ.....	6
Розділ 1. Теоретичні основи управління асортиментною політикою підприємства	8
1.1. Поняття, цілі та завдання асортиментної політики підприємства	8
1.2. Напрямки та методи управління асортиментної політикою підприємства	15
1.3. Основні методи дослідження асортиментної політики.....	22
Розділ 2. Дослідження асортиментної політики ТОВ «Іль Моліно».....	28
2.1. Техніко-економічна характеристика ТОВ «Іль Моліно».....	28
2.2. Дослідження раціональності асортименту закладів ТОВ «Іль Моліно».....	36
2.3. Дослідження меню ресторану методом ABC-аналізу (за Ф. Сокирянським) та XYZ-аналізу	40
Розділ 3. Шляхи удосконалення асортиментної політики ТОВ «Іль Моліно».....	53
3.1. Основні напрямки оптимізації асортименту.....	53
3.2. Запровадження кейтерингу в діяльності підприємства.....	56
3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу	
3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу.....	57
3.3. Оцінювання ефективності запропонованого заходу.....	61
3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Іль Моліно».....	65
Висновки.....	72
Список використаної літератури.....	74

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні тенденції розвитку світової економіки, пов'язані з процесами глобалізації економічних процесів, лібералізації торгівлі та інтернаціоналізації ринків, вимагають істотних змін у методах управління конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств. У нових умовах функціонування конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від високої адаптивності асортиментної політики, своєчасного оновлення товарної номенклатури й асортиментних груп відносно ситуації на ринку. Для якісного управління товарним асортиментом підприємств використання традиційних методів уже не достатньо через їхню загальність, складність застосування в конкретних умовах діяльності, високу вартість впровадження, неможливість враховування психологічних аспектів економічних процесів. Особливої актуальності набуває вирішення даної проблеми на підприємствах громадського харчування.

Питанням асортиментної політики підприємства присвячено велику кількість наукових праць вчених, зокрема таких українських та зарубіжних авторів, як Берман Б., Бузукова О., Вейтц Л., Едкок Д., Еванс Дж., Каллен Н., Салліван М., Снегірьова В., Панкратов Ф., Серьогіна Г., Балабанова Л., Германчук А., Коцур М., Лігоненко Л., Мазаракі А., Ушакова Н., Шафалюк О. та ін

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення асортиментної політики ТОВ «Іль Моліно».

Відповідно до мети в роботі визначено та вирішено такі науково-методичні та практичні *завдання*:

- визначити поняття, цілі та завдання асортиментної політики підприємства;
- виявити напрямки та методи управління асортиментної політикою підприємства;
- дослідити основні методи дослідження асортиментної політики;

- надати техніко-економічну характеристику ТОВ «Іль Моліно»;
- дослідити раціональність асортименту закладів ТОВ «Іль Моліно»;
- дослідити меню ресторану методом АВС-аналізу (за Ф. Сокирянським) та XYZ-аналізу;
- запропонувати основні напрямки оптимізації асортименту, а зокрема запровадження кейтерингу;
- надати маркетингове обґрунтування запропонованого заходу;
- розробити бюджет маркетингу;
- оцінити ефективність запропонованого заходу;
- виявити вплив запропонованих заходів на основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Іль Моліно».

Об'єктом кваліфікаційної роботи є дослідження асортиментної політики ТОВ «Іль Моліно».

Предметом дослідження розроблення пропозицій щодо покращення процесу управління асортиментною політикою підприємства.

Методами дослідження кваліфікаційної роботи є системного аналізу та синтезу, статистичний і порівняльний аналіз, структурно-логічний, анкетування, кореляційно-регресійний аналіз, методи АВС-аналізу (за Ф. Сокирянським) та XYZ-аналізу.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наково-періодичні видання, монографії, звітність підприємств, офіційні сайти досліджуваних підприємств.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаної літератури. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок, включаючи 28 таблиць, 3 рисунки, список використаної літератури складається з 39 найменувань на 5-ти сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ АСОРТИМЕНТНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, цілі та завдання асортиментної політики підприємства

Економічний зміст поняття «асортиментна політика підприємства» в умовах ринкових відносин займає особливе місце в системі управління виробничо-збутовою діяльністю підприємства. В табл. 1.1 наведено основні підходи до трактування категорії «асортиментна політика».

Таблиця 1.1.

Основні підходи до розуміння категорії «асортиментна політика»

Автор	Визначення
1	2
Г. Л. Багієв [3, с. 280]	Асортиментна політика – це важлива складова товарної політики, яка визначає оптимальний набір товарних груп, підгруп, видів, марок, а також встановлює оптимальне співвідношення між моделями та їх модифікаціями.
О. М. Книшова [23, с. 282]	Асортиментна політика припускає певний набір дій або заздалегідь обміркованих методів і принципів діяльності, завдяки якому забезпечується наступність і цілеспрямованість дій по формуванню й керуванню асортиментами товарів.
Б.Берман, Дж. Еванс [39]	Асортиментна політика – це політика, суть якої полягає у визначенні номенклатури виготовляємих і реалізуємих товарів, продукції з урахуванням власних можливостей, можливостей постачальників і партнерів, потреб ринку, ступеня ризику, сезонності попиту, кон'юнктури та динаміки цін і ін.
Ф. Котлер [26]	Асортиментна політика – це визначення (формування та підтримка оптимальної структури товарів, які виробляються та реалізуються з врахуванням поточних та майбутніх цілей підприємства.
С. С. Гаркавенко [10, с. 712]	Асортиментна політика – це політика, яка спрямована на формування оптимального товарного портфелю в умовах реальних ринків.
А.Ф. Баришев [4, с. 207]	Асортиментна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього заздалегідь обґрунтованих принципів поведінки.

1	2
	Вона повинна забезпечити відповіді на питання з приводу формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на певному рівні, знаходженню для товарів оптимальних товарних сегментів, розробки та здійснення стратегії упаковки, маркування, обслуговування товарів.
С. В. Захаров [19, с. 361]	Асортиментна політика – це стратегічне формування товарного асортименту підприємства, а також управління та підтримка існуючих товарних груп.
С. В. Близнюк [7, с. 384]	Асортиментна політика – політика щодо формування асортименту підприємства на цільових ринках, а також план подальшого керування та оптимізації його, виходячи з загроз та можливостей маркетингового середовища.

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4; 7; 10; 19; 23; 26; 39].

Проведений аналіз визначень асортиментної політики показує їхню не бездоганність; вони не є досить обґрунтованими й безперечними. У цьому зв'язку актуальним є уточнення сутнісного змісту поняття «асортиментна політика». Цей напрям має особливе значення в сучасних умовах розвитку економіки, оскільки сучасні споживачі висувають підвищені вимоги до якості, асортименту товару та зовнішнього оформлення товару. Виділимо основні цілі асортиментної політики, що наведені на рис. 1.1.

Як свідчить світовий досвід, лідерство в конкурентній боротьбі одержує той, хто найбільш компетентний в асортиментній політиці, володіє методами її реалізації і може максимально ефективно нею керувати. На жаль, керівництво багатьох підприємств України здебільшого недооцінює значення ефективної асортиментної політики, тому одним із напрямів економічного зростання країни має бути саме привернення уваги комерсантів до визначеної проблеми.

Формування асортиментної політики відбувається з урахуванням цілого ряду факторів: стан попиту та очікування споживачів, технологічні можливості підприємства, наявність аналогів товарів на ринку збуту і т.п.

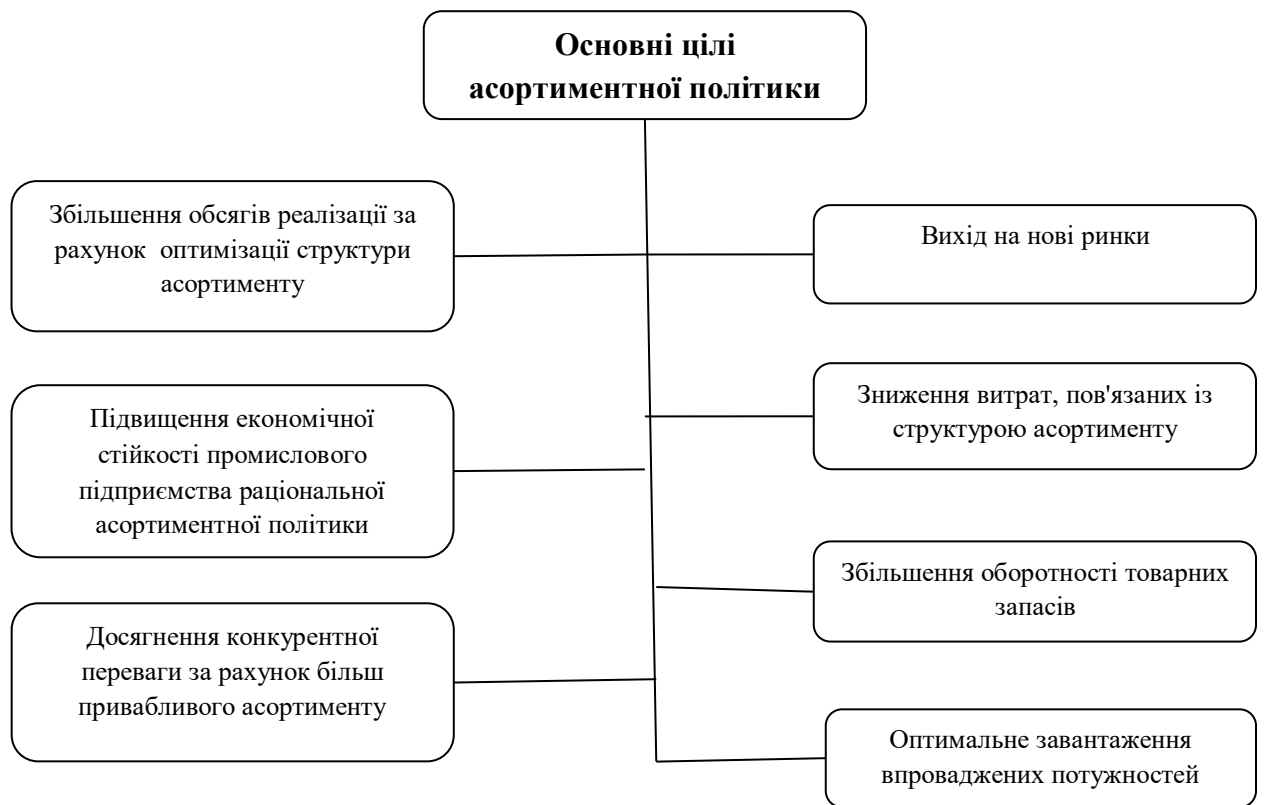


Рис. 1.1. Основні цілі асортиментної політики

Джерело: [6, с. 69].

Тому можна виділити такі проблеми управління асортиментом:

- потреби покупців швидко змінюються, тому підприємство вимушене постійно оновлювати свій асортимент, що підвищує вимоги до техніко-технологічної бази;
- на підприємствах не налагоджена система управління асортиментом через складність прогнозування зміни попиту споживачів і відсутність методик оптимізації асортименту;
- відсутні чіткі критерії та інструменти формування оптимального асортименту підприємств;
- жорстка конкуренція призводить до того, що нова продукція не встигає окупити інвестиції в її виробництво та просування.

Також основними проблемами при розробці асортиментної політики є: інновації, забезпечення конкурентоздатності товару, оптимізація товарного асортименту, товарна марка, створення ефективної упаковки, життєвий цикл

товару, позиціонування товару на ринку. При формуванні асортиментної політики також доречно враховувати, що товари можуть розрізнятися за видом та періодом використання, функціональним призначенням, надійністю, зручністю використання, обслуговуванням, гарантією і т.п.

Варто відмітити, що завдання управління асортиментом лежить на перетині техніко-економічного (виробничого. та маркетингового (ринкового. аналізу. В свою чергу, сукупність техніко-економічних та маркетингових методів аналізу відповідно визначають внутрішні та зовнішні фактори формування асортименту промислового підприємства.

Торгівля починає переорієнтовуватися на продукцію, що користується попитом і є більш рентабельною. Однак, зворотним боком процесу стало падіння рівня обслуговування як у роздрібній, так і у гуртовій мережі. Перебудовуючи асортиментну політику, торговельні підприємства намагаються заздалегідь зорієнтувати об'єми продукції на конкретного покупця та їх групи.

Асортиментна політика підприємств України повинна враховувати динаміку факторів підвищення купівельної спроможності населення, попит споживачів, поведінку конкурентів, загальний рівень достатку не лише території, де знаходяться торговельні площі, а й країни загалом.

Ринкова економіка спрямовує підприємства на завоювання міцних позицій, виявлення можливих конкурентів і досягнення конкурентних переваг. Перевага над конкурентами здобувається за рахунок пропозиції споживачам більш високого рівня обслуговування, додаткових послуг, що пропонуються покупцям, зваженої політики ціноутворення, можливості ідентифікації постійних клієнтів торговельної мережі та ін.

Аналіз конкурентів потребує оцінки напрямів, сильних та слабких сторін їх діяльності і спектру можливих дій для підвищення свого положення як у окремому сегменті споживачів, так і у комплексі [13].

Основне завдання підприємства на конкурентному ринку – створення стійких відмінних переваг, що допомагають завоювати споживачів (режим

роботи, постійне підвищення якості асортименту продукції, що продається у торговельній мережі, розширення асортименту продукції. відповідно підвищення рівня задоволеності споживача, стимулювання покупця до здійснення наступних покупок продукції визначеного підприємства.

Перевага досягається завдяки наявності асортименту, який за своїми характеристиками або рівнем сервісного обслуговування перевершує пропозиції конкурентів, постійному контролю якості товарів, що продаються у торговельній мережі (походження, термін зберігання та ін.), постійному підтриманню мінімального асортименту товарів для задоволення потреб споживача. Формування відмінних переваг дає змогу стабілізувати або збільшити частку ринку, отримати прибуток і випередити конкурентів або втримати свою позицію лідера.

Концепція управління асортиментною політикою підприємства передбачає комплекс дій: аналіз ринку і брендів; аналіз комунікації; розподіл; юридичні відносини; відносини з конкурентами; пакування та транспортування; постачання товарів; продаж та післяпродажне обслуговування. Підвищення конкуренції між підприємствами потребує комплексного підходу до процесу управління асортиментною політикою, що у ринковій економіці гарантує стабільне місце на ринку та підвищення прихильності споживачів.

Споживчий попит є основним фактором, який впливає на формування асортименту, і направлений на максимальне задоволення попиту населення і разом з цим – на активний вплив на попит в сторону його розширення. Формування асортименту і споживчий попит в своєму розвитку взаємозв'язані [29, с. 76].

Суттєвим фактором формування асортименту являється ціна товару. Покупець обов'язково визначає для себе граничну ціну, або діапазон цін в границях якого він збирається заплатити за покупку. Тому одним із критеріїв раціонального формування асортименту товарів в магазині є забезпечення співставлення товарів з різною ціною. Формування асортименту товарів в

фірмі дозволяє забезпечити задоволення споживчого попиту, підвищення економічної ефективності підприємства і рівня торгового обслуговування населення. Від складу і своєчасного оновлення асортименту товарів в фірмі, в значній мірі, залежить ступінь задоволення попиту, витрати потреб населення, які пов'язані з покупкою товарів.

Відсутність в фірмі окремих товарів, їх вузький або нестабільний асортимент, що не відповідає запитам покупців, породжують незадоволений попит, збільшуючи витрати часу населення на пошук необхідних товарів, негативно відбивається на економічній ефективності. Тому при формуванні асортименту товарів важливою вимогою являється максимальне задоволення попиту покупців при мінімальних витратах часу на здійснення покупки і забезпечення ефективної роботи фірми [34].

Формування асортименту також залежить від асортиментного переліку товарів фірми. Розробка кожним конкретним торговим підприємством асортиментного переліку товарів і здійснення контролю за його дотриманням веде до кращого обслуговування покупців цільового ринку і створення стійкого асортименту. У випадку виявлення відсутності в продажу товарів, які передбачені асортиментом, фірма повинна приймати заходи з їх постачання в магазин.

Наявність асортиментного переліку дозволяє не тільки раціонально регулювати асортимент товарів, але і систематично контролювати його повноту і стабільність. Відсутність асортиментної політики веде до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових або змінних факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Поточні рішення, які приймаються керівником в таких випадках, нерідко базуються виключно на інтуїції, а не на тверезому розрахунку з урахуванням довгострокових інтересів [36].

За умови підвищення конкуренції серед учасників ринку, асортиментна політика торговельного підприємства відіграє роль каталізатора розвитку мережі та підвищення кількості задоволених споживачів.

Втілення програми розширення асортименту пов'язане з джерелами фінансування, які підприємство обирає залежно від об'єму, терміну, інших необхідних грошових засобів.

Також наявна невідповідність українського законодавства умовам ринку, що несе за собою обмеження розвитку підприємств, відіграє значну роль при проведенні асортиментної політики підприємством, яке прагне досягнути успіху та посісти вигідне місце на ринку товарів та послуг [22, с. 306].

Отже, асортиментна політика - це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців. Відсутність асортиментної політики призводить до нестійкої структури асортименту через вплив випадкових чи поточних факторів, втрату контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю товарів. Наведені групи факторів з різним рівнем інтенсивності та у різних напрямках впливають на формування ефективної асортиментної політики, їх вплив дещо модифікується залежно від специфіки діяльності торговельних підприємств. Однак, мобілізація усіх факторів та забезпечення їх узгодженості та взаємодоповнення дадуть змогу не лише сформувати ефективну асортиментну політику конкретного підприємства, але й сприятимуть якісно новому рівню розвитку підприємницької діяльності в Україні.

1.2. Напрямки та методи управління асортиментної політикою підприємства

На сьогоднішній день управління асортиментом товарів приділяють увагу всі торгові підприємства: починаючи з магазину крокової доступності і закінчуючи великими роздрібними торговими мережами. Основна мета торгового підприємства – отримання прибутку. Однією з умов її досягнення є максимізація асортименту, при формуванні якого враховується кон'юнктура ринку. Кон'юнктура ринку – це сукупність умов, при яких в даний момент протікає діяльність на ринку, що характеризується співвідношенням попиту і пропозиції на товари даного виду, рівнем цін, обсягами продажів і т. д. Вивчення кон'юнктури ринку базується на річній аналітичній звітності про товарообіг, включаючи дані з вибіркового кількості підприємств і на основі інших джерел, які передбачають оцінку стану і перспективи зміни товарних ресурсів, створення товарних запасів щодо нормативних, зміни продажів і ринкових цін, обсяг роздрібного продажу товарів, що пропонуються.

Під кон'юнктурним оглядом розуміється кон'юнктурна інформація, яка відображає основні умови торгової діяльності підприємства і особливості розвитку ринку окремих груп і видів товарів. Даними для складання кон'юнктурного огляду є відомості про обсяг і структуру товарообігу, дані про кількість і асортименті надходження товарів, нормативи товарних запасів за товарними групами, дані про обсяг і структуру товарних запасів в торговому підприємстві, відомості про виконання договірних зобов'язань постачальниками. В ході складання кон'юнктурного огляду аналізується ступінь забезпечення товарообігу товарними ресурсами, хід поставок товарів і стан товарних запасів; визначається ступінь відповідності обсягу пропозиції товарів на торговому підприємстві попиту покупців.

Складаються і аналізуються наступні показники:

- 1.Тенденції зміни товарообігу торгового підприємства.

2.Динаміка зміни структури товарообігу по товарних групах (на основі даних про обсяг і структуру товарообігу в торговому підприємстві розраховується частка кожної товарної групи в загальному товарообігу за попередній та поточний роки).

3.Динаміка зміни цін по товарних групах.

4.Тенденція зміни ступеня забезпеченості товарообігу товарними запасами.

5.Постачальники, які допустили найбільше відхилення від виконання договірних зобов'язань. Огляд кон'юнктури ринку торгового підприємства закінчується, з урахуванням результатів проведеного аналізу, формулюванням основних висновків і рекомендацій. До таких заходів відносять пред'явлення постачальникам штрафних санкцій за порушення договірних зобов'язань за обсягом і структурою з розрахунком їх величини, заходи щодо вдосконалення закупівельної діяльності, що стимулює акціях з продажу і т.п.

За своїм характером прогноз показників кон'юнктури ринку є короткостроковим прогнозом. Розглянемо такі підходи до управління асортиментом:

- Маркетинговий підхід - заснований на співвідношенні попиту та пропозиції, звичок і переваг споживача. В даному підході з'ясовуються переваги споживачів, і на цій основі підбирається асортимент.

- Логістичний (або матеріалістичний) підхід – в даному випадку робиться наголос на процеси товаропостачання і матеріального забезпечення. Нормативний підхід - в цьому випадку розглядається виконання нормативів держави по номенклатурі асортименту.

- Конкурентний підхід - розглядає вплив конкурентів на формування, підтримку і зміну асортименту.

- Фінансово-економічний підхід - розглядає питання аналізу витрат і створення товарних запасів.

- Історичний підхід – розглядає життєві цикли підприємства, товарів, брендів, сезонних факторів [1, с. 206].

Щоб управління асортиментом було ефективним необхідно поєднувати всі підходи, тобто управляти всіма процесами, що відбуваються на підприємстві. Керувати асортиментом легко, коли є статистична інформація для аналізу. Якщо ж її немає, то доводиться діяти в умовах невизначеності. Тому важливо знати всі фактори, що впливають на асортимент, і процеси управління їм. Управління асортиментом неможливо без повсякденного вивчення попиту без чіткого уявлення про те, які цілі повинні бути досягнуті.

Існують наступні методи вивчення попиту: анкетування, опитування фокус – груп, спостереження за покупцями в торговому залі, порівняння цін з цінами в магазинах конкурентів і т. д., При цьому необхідно контролювати номенклатуру асортименту в торговому залі. Управління асортиментом включає формування асортименту, його підтримку і зміна з метою максимального задоволення покупців, є частиною стратегічного управління торгового підприємства, яке визначає його конкурентоспроможність [2].

Асортимент характеризується наступними показниками: широта – кількість асортиментних груп, що входять в товарний асортимент; насиченість – кількість товарних підгруп у кожній групі; глибина – кількість конкретних найменувань товарів у кожній асортиментній підгрупі; гармонійність – ступінь близькості між товарами різних асортиментних груп з точки зору їх кінцевого використання, вимог до організації торгівлі, каналів розподілу чи інших показників; новизна – кількість нових товарів в загальному обсязі асортименту; повнота – це відношення досліджуваного асортименту товарів до загальної кількості товарів цієї товарної номенклатури.

Планування асортименту товарних запасів є важливим завданням, що стоїть перед роздрібним продавцем. Існуюча практика роботи магазинів з асортиментом, що характеризується наступними особливостями:

- «пасивне очікування», тобто береться все те, що пропонують постачальники. Активність у виборі проявляється тільки тоді, коли мова заходить про ціни;

- метод «проб і помилок», іноді званий інтуїцією, досвідом. При цьому рішення приймається на основі популярності, впливу реклами і т.п. – «боротьба мотивів». Вибір товарів відбувається на основі особистої зацікавленості, а не прибутковості магазину;

- «псевдоспоживча орієнтація». Масована реклама товару, через засоби масової інформації, змушує включати його в асортимент, оскільки він починає користуватися підвищеним попитом;

- «коробочка». Навіть якщо товари погано продаються, нехай краще оборотні кошти будуть заморожені в них (коли-небудь куплять). Кількість товарних позицій в асортименті визначається в основному форматом магазину. Так, в магазині торговельною площею 150-250 кв. метрів асортимент зазвичай становить 1 - 2 тис., в універсамі – 3-5 тис., в супермаркеті – 8-10 тис., в гіпермаркеті – 35–40 тис. товарів. Широта і глибина асортименту вибираються з урахуванням загальних цілей і завдань, які ставить перед собою роздрібне підприємство. Розглянемо процес формування асортименту.

Формування асортименту включає в себе наступні етапи:

1. Визначення концепції магазину і його формату. На цьому етапі вирішується, що і як буде продаватися в конкретному магазині, яка площа торгового залу. До уваги береться місце розташування магазину, особливості міста, району і т.п.

2. Вивчення попиту. Визначення основного контингенту покупців, вік, сімейний стан, рівень доходів і їх потреби.

3. Оцінка стану конкурентів. На даному етапі визначається які торговельні підприємства є конкурентами, в чому їх перевага, рівень цін на товари та послуги, асортимент, плани розвитку.

4.Прийняття рішення про товарну і цінову політику магазину, проводиться робота по вибору постачальників.

5.Погодження загального, а потім більш докладного товарного класифікатора на основі аналізу купівельного попиту.

Результатом виконання цих етапів є складання товарної матриці, в якій міститься інформація про товари і постачальників. Товарна матриця – затверджений для реалізації в конкретному торговому підприємстві на певний період часу перелік товарних позицій. Товарна матриця (використовується також термін «асортиментна матриця») складається з урахуванням політики торгового підприємства, особливостей розташування і формату магазину. Зазвичай товарна матриця включає наступну інформацію: бренди, властивості і розфасовка товарів (розмір, колір, пляшка, банка і т.д.), постачальник, умови роботи з ним (кредит, передоплата), упаковка і кількість одиниць товару в ній, вага одиниці товару (упаковки), коди (митний, штрихкод, ін.), до якої категорії і групи належить товар і т.д.

Товарна матриця є ефективним інструментом для визначення ключових позицій, реалізація яких дозволяє досягати поставлених цілей, і не ключових, від поставок яких компанія може відмовитися з метою оптимізації використання оборотних коштів. З ключових позицій формується асортиментний мінімум. Дефіцит товарів, що входять в цей мінімум, не допускається. Склад товарної матриці, виключаючи асортиментний мінімум, змінюється в залежності від сезону, купівельних переваг, взаємодії з постачальниками, коливань попиту та інших факторів [5, с. 92].

Формуючи асортимент на обмеженому полицному просторі, продавці намагаються викласти занадто широкий асортимент на полицях магазинів. Це ускладнює вибір покупця і знижує оборот товарів. Необхідно максимізувати дохід з одиниці полицного простору, не порушуючи торговельно технологічний процес в магазині.

Розглянемо стратегії по розширенню асортименту в торговому залі. SKU (Stock Keeping Unit, дослівний переклад з англійської – одиниця

утримання запасу). По суті це асортиментна позиція (одиниця однієї товарної групи, марки, сорту в одному виді упаковки однієї ємності).

Фейсінг – це одиниця продукції, видима (в магазинах самообслуговування – доступна) покупцеві. Кожна асортиментна позиція займає кілька фейсінгів на місці продажу. Але необхідно розрізняти фейсінги і товарний запас на полиці по кожній позиції. Фейсінг і SKU – два поняття, які грають ключову роль в постановці завдань щодо вдосконалення асортиментної політики і по полицному просторі в торговому підприємстві. Це особливо цікаво тим, у кого широкий асортиментний ряд і тим, хто вже вичерпав можливості збільшення продажів за рахунок приросту клієнтської бази. Розширення асортименту в торговому залі, установка додаткових місць продажу – все це розглядається, як інструменти прибутковості торгового підприємства. Постановка мети за асортиментом – це визначення кількості SKU, яке продавець хоче представити в торговому залі.

Цілі за асортиментом для різних торгових підприємств істотно відрізняються один від одного. По-перше, в різних магазинах відрізняються розміри полицного простору, і вони обмежені. По-друге, в різні магазини покупці приходять з різними потребами та вимогами до асортименту. Ось тут то і потрібно представити на полиці ті товари, які користуються попитом покупцями [8].

Всі асортиментні позиції (SKU) кожної товарної групи і марки ділять на пріоритетні, основні і додаткові. Критерієм визначення є популярність позиції серед покупців. При цьому, незалежно від цінової категорії, такі позиції називають пріоритетними. У загальній кількості SKU однієї марки зазвичай складають близько 20%. Наступна група SKU це основні позиції, які дозволяють утримати місце на полиці. В основний асортимент входять ті позиції, які користуються стабільним попитом у великої кількості постійних покупців. Додаткові позиції мають своїх лояльних покупців, але їх значно менше, ніж покупців основних і пріоритетних позицій. Кількість додаткових

позицій не повинно перевищувати 20%, причому виконання цієї умови потрібно дотримуватися на рівні планування асортименту в торговому залі.

Постановка мети по полицного простору – це визначення кількості фейсінгів, які продавець виставляє на місцях продажів. Слід зазначити, що фейсінг має дві функції: демонстраційна і функція утримання полицного простору. Залежно від завдань, які ставить перед собою продавець, одна з цих функцій виходить на перший план. Помилково вважати, що найоптимальніший асортимент – це великий асортимент. Величезний асортимент допустимо тільки в магазинах з великою торговою площею. Занадто великий асортимент призводить до зниження купівельної активності: покупець втрачається, зупиняє вибір на одному товарі і на інші не звертає уваги, він згубний для магазину, як і занадто маленький. Для різної категорії магазинів розроблений оптимальний асортимент.

1.3. Основні методи дослідження асортиментної політики

В сучасних умовах конкуренції ринок визначає необхідний йому асортимент, тому завданням підприємства є задовольнити попит краще й ефективніше, ніж конкуренти. Бурхливий розвиток роздрібної торгівлі в Україні потребує від керівників більш гнучкого реагування щодо конкурентного середовища. Формування оптимального товарного асортименту – це один з найважливіших і найдієвіших інструментів підтримки конкурентоспроможності торговельної мережі, адже саме асортимент відрізняє підприємство від багатьох інших підприємств [21, с. 243].

При неоптимальній структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих і товарних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Тому формування оптимального асортименту, який

сприяє оптимізації прибутку та збереженню його на тривалий період часу, дуже актуально для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними [25, с. 565]. Зупинимося на основних принципах формування асортименту докладніше.

В торгівлі існує два поняття асортименту – торговий і виробничий. Виробничий асортимент являє собою перелік товарів, що виробляються окремими підприємствами. Торговий асортимент – це сукупність товарів, що реалізуються в торговельній мережі й включає товари різних виробників. Торговий асортимент знаходиться під впливом виробництва і попиту населення [13, с. 38].

Товари постійно змінюються, збільшується кількість їх різновидів, з'являються нові вироби. Смаки та вимоги населення до товарів підвищуються. Залишається незмінним лише вимога до торгового асортименту, який має найбільш повно задовольняти потреби споживачів. Щоб постійно забезпечувати

Для забезпечення ефективного управління асортиментом, підприємству необхідно мати стратегію поведінки на товарному ринку, максимально задовольняти споживчий попит, визначати оптимальний товарний асортимент. Асортиментна політика охоплює не тільки виробничу і збутову діяльність підприємства, а й всю роботу, пов'язану зі споживачами і комплексним дослідженням ринку [31, с. 292].

Оптимальна асортиментна політика підприємства впливає на його фінансові результати, тобто збільшує виручку і прибуток підприємства. При неефективною асортиментної політики підприємство втрачає свою конкурентоспроможність і фінансову стійкість [37, с. 84].

На думку М.Х. Мескон, «формування асортименту передують розробка асортиментної концепції. Це спрямоване побудова оптимальної асортиментної структури, товарного пропозиції, при цьому за основу приймаються, споживчі вимоги певних груп (сегментів ринку)» [30, с. 704].

Велику роль в розробці грамотної асортиментної політики підприємства відіграють методи аналізу.

Для проведення грамотного аналізу асортиментної політики ці методи потрібно поєднувати, адаптуючи до діяльності конкретного підприємства. Результати аналізу, отримані за різними методами, порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації розробляються пропозиції щодо оптимізації асортиментної політики. Найпростішим і поширеним методом аналізу асортиментної політики є метод ABC. Цей метод аналізу будується на підставі принципу Парето, Дж. Гібсон пише в своїй книзі «Організація: Поведінка, Структура, Процеси:" за більшість можливих результатів відповідає відносно невелике число причин", зараз більш відомого як "правило - 20 на 80" [32, с. 70]. Даний метод аналізу отримав великий розвиток, завдяки своїй універсальності і ефективності. В ході ABC-аналізу формується ABC-рейтинг товарів. До визначення об'єктів і параметрів аналізу можна підійти творчо. Найбільшу увагу потрібно приділяти товарам групи «А», вони приносять найбільший дохід підприємству. Згрупувавши товар по одному параметру потрібно зіставити отриманий результат з іншими параметрами.

Група "С" може приносити 20% доходу, становитиме 50% товарного запасу і займати 80% площі складу, ці товари приносять найменший дохід і можуть бути скорочені. Однак непродумане скорочення товарів групи "С" (20% доходу підприємства) призведе до того, що через деякий час залишилися товари розподіляться за тим же законом, але загальний результат діяльності для підприємства може знизитися на 50% [6, с. 69].

Іншим поширеним методом аналізу асортименту можна назвати аналіз за адаптованою матрицею BCG (Бостонської консалтингової групи). Матриця BCG будується на підставі внутрішньої інформації підприємства і дозволяє зробити повноцінний асортиментний аналіз і висновки по структурі продукції. За результатами побудови матриці BCG виділяються чотири групи товарів (відповідно до попаданням конкретного товару до відповідного

квадрант): "зірки", "дійні корови", "дикі кішки", "собаки". Для кожної з цих груп існує пріоритетна стратегія [36, с. 18].

Так, наприклад, товари, які давно продаються підприємством і мають велику частку ринку потрапляють в квадрат "дійні корови", вони вимагають мало інвестицій, і приносять багато грошей. Оптимальна стратегія для них – мінімальні і ефективні інвестиції. "Зірки" – це теж лідери ринку, але для їх підтримки потрібні великі інвестиції. Вкладаючи інвестиції, можна отримати більший прибуток від цих товарів. Від "Собак" краще взагалі позбавлятися, якщо це можливо. Вони мають малу частку ринку і низькі темпи зростання. Собівартість цих товарів зазвичай вище, ніж у конкурентів, а прибуток нижче середньогалузевої. Підтримувати інвестиціями ці товари не має ніякого сенсу. "Дикі кішки", за іншими джерелами «важкі діти», мають високі темпи зростання, але невелику частку ринку. Це непередбачувані товари. Якщо вони оцінюються як перспективні товари, то має сенс вкласти гроші в їх розвиток, для переведення їх в категорію "зірок". Якщо ж підприємство не має наміру фінансувати кошти на підтримку "важких дітей", то їх зростання поступово сповільниться, і вони перейдуть в категорію "собак" [11, с. 111].

Аналізу матриці BCG необхідно проводити постійно, кожен квартал. Регулярний аналіз дозволить збалансувати асортимент підприємства, проаналізувати потенціал існуючого продуктового портфеля і виробити стратегію подальшої роботи з ним.

Стратегічний аналіз макросередовища проводиться за допомогою PEST- методу. Його мета – відстеження змін макросередовища по чотирьох напрямках. PEST - аналіз включає в себе політичну, економічну, соціальну і технічну складові. Аналіз цих складових дозволяє грамотно оптимізувати асортимент, пристосовуючи ефективні продажі до зовнішніх умов. Сприятливі параметри сприймаються організацією як можливості, а несприятливі як загрози [12].

Найефективнішим і простим методом аналізу стану організації є SWOT-аналіз. SWOT-аналіз дозволяє проаналізувати стан підприємства з

точки зору сильних і слабких його сторін, це внутрішня характеристика стану підприємства. Зовнішній аналіз здійснюється з точки зору потенційних можливостей підприємства і виникаючих загроз. В результаті будується стратегічна матриця, на підставі якої розробляється стратегія підприємства [14].

Таким чином, SWOT-аналіз застосовується для аналізу факторів конкурентного оточення і окремих етапів оцінки і структурування інформації, зібраної відповідно до класичними моделями PEST і SWOT» [18, с. 206].

Для оптимізації асортименту підприємства використовується також ряд економічних моделей, серед яких найбільшого поширення набула «Модель економічно обґрунтованого розміру замовлення» (EOQ) [27, с. 67]. Ця модель дозволяє визначити оптимальний розмір партії поставки товарів, а потім і оптимальний розмір замовлення. При оптимізації асортиментної політики доцільно визначати періоди еластичного і нееластичного попиту. Показник еластичності ввів в економічний аналіз А. Маршалл. Вивчаючи еластичний і нееластичний попит можна збільшувати або зменшувати продажі, змінюючи ціну товару. Чисельне значення еластичності дуже важливо, воно дає можливість грамотно розрахувати ціну на продукцію підприємства. Знак еластичності попиту по доходу покаже ставлення споживача до цього товару. Позитивна еластичність попиту за доходом означає, що споживач вважає даний товар повноцінним (нормальним) і збільшує його закупівлі за умов зростання свого доходу. Негативна еластичність попиту за доходом означає, що даний товар для споживача є неповноцінним (такі товари називають також гіршими або товарами нижчої категорії), і споживач при зростанні свого доходу буде скорочувати його споживання [36]. Еластичність попиту за доходом близька до нуля показує, що споживач вважає певний товар нейтральним і не змінює обсяг його закупівель при змінах свого доходу [34].

Оптимізація асортиментної політики здійснюється також на основі теорії беззбитковості продажів. В цьому випадку додаткові аналітичні можливості для оцінки впливу обсягу продажів, ціни і структури витрат на

прибуток представляють використання поняття вкладу на покриття або маржинальний дохід підприємства. Внесок на покриття показує: на скільки відсотків зміниться прибуток підприємства при зміні виручки на один відсоток вище точки безбитковості продажів. Головне для підприємства – прагнути до досягнення найбільших обсягів продажів товарів з відносно високим значенням коефіцієнта вкладу на покриття, ці товари вважаються найбільш вигідними для підприємства [28, с. 198].

В умовах сучасного ринку одним з найважливіших чинників, що забезпечують прибутковість діяльності підприємства, є вибір правильної стратегії розвитку залежно від змін зовнішнього середовища. Проблеми з кредитуванням, нестабільність валютної та податкової політики, що викликає брак коштів і неприпустимість необдуманих напрямів їх використання, зобов'язують підприємство якомога ретельніше вибудовувати свою товарну політику.

Розроблення виваженої асортиментної політики має ґрунтуватися на результатах стратегічного аналізу, в тому числі портфельного аналізу. Для проведення повноцінного аналізу асортименту можна поєднати кілька відомих і універсальних методів, можливих для адаптації до ситуації в конкретних підприємствах. Результати аналізу продуктового портфеля, отримані за різними методами, порівнюються між собою і на підставі отриманої інформації формуються пропозиції щодо змін асортименту. Тому, наразі залишається гострою проблема використання таких методів портфельного аналізу, які б давали можливість оптимізувати асортимент підприємства задля підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Одним з найбільш популярних та ефективних методів аналізу асортименту є АВС-аналіз. Даний метод передбачає визначення для кожної товарної групи її ролі та місця в торгово-технологічному процесі на основі врахування специфічних особливостей товарних груп, а за ступенем їх важливості для споживачів дозволяє визначити рейтинг товарів за зазначеними критеріями та виявити ту частину асортименту, яка забезпечує

максимальний ефект. В основу цього методу було покладено принцип Парето, який у загальному вигляді звучить так: 20 % асортименту товарів приносить вісімдесят відсотків прибутку, і, навпаки, 80 % асортименту товарів приносить двадцять відсотків прибутку.

Мета ABC-аналізу полягає у визначенні найбільш прибуткових 20 % товарів асортименту. За допомогою цього методу визначаються пріоритетні позиції в асортименті, виділяються “зірки” (група А), “претенденти” (група В) і аутсайтери (група С) та встановлюється базовий асортимент. Результатом ABC - аналізу товарного асортименту є групування об’єктів за ступенем впливу на загальний результат.

А - найбільш цінні, які складають 20 % товарних запасів і 80 % продажів. Зазвичай, це товари, які досить давно є в асортименті та добре відомі покупцям. Це товари-лідери, які частіше всього приносять найбільший прибуток фірмі.

В - проміжні (біля 30 % товарних запасів і 15 % продажів); ці товари середнього ступеня важливості, мають помірні обсяги продажу, доповнюють асортимент торговельного підприємства, дозволяють привернути нових покупців.

С - найменш цінні (50 % товарних запасів і 5 % продажів); це найменш важливі товари. Це товари-новинки або ті, які можна вивести з асортименту.

Очевидно, що наявність в асортименті товарних позицій класу “А” необхідно постійно контролювати. Стосовно товарних позицій класу “В” контроль може бути поточним, а щодо позицій класу “С” - періодичним.

Класична методика ABC-аналізу передбачає наявність 3-х груп: А, В і С: А - найважливіші позиції, які роблять 50 % продажів; В - важливі позиції, які роблять 30 % продажів; С - не особливо важливі позиції, які беруть участь в 20 % продажів. Також може бути інше співвідношення: А – 55 % продажів, В - 25 %, С - 20 %.

Удосконалена версія припускає наявність ще 1-ї або 2-х груп: D і N. D (від слова “dead” - мертвий) - неліквідні позиції, які взагалі не продаються

або беруть участь в останніх 5 % продажів; N (від слова “new” - новий) - позиції, які недавно з’явилися в асортименті підприємства і ще не змогли максимально взяти участь у загальних продажах.

Таким чином, аналіз асортиментної політики підприємства повинен здійснюватися різними методами, кожен метод дозволяє грамотно уточнити і оптимізувати асортимент, ці методи не перетинаються, вони доповнюють один одного, дозволяючи сформувати асортимент, більш затребуваний споживачем.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ІЛЬ МОЛІНО»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства ТОВ «Іль Моліно»

Мережа піцерій il Molino з'явилася ще в грудні 2010 року. У ТОВ «Іль Моліно» піццу готують в неаполітанській дров'яній печі. У меню нараховується 20 видів італійської піци – від класичної Маргарити до фірмової ТОВ «Іль Моліно» і суперпопулярної Boscaiola, також тутешні піццайоло готують унікальну солодку піццу – Dolce Pizza. Крім того, тут ви зможете замовити пасту, салати з морепродуктами, м'ясні та рибні страви, приготовані в печі на відкритому вогні, італійські десерти. Піццу випікають за традиційними італійськими рецептами, а інгредієнти вищої якості поставляють прямо з Італії.

Дослідження прикладних аспектів стратегічного менеджменту будемо здійснювати на базі мережі ресторанів, де куштують італійські страви. У Києві функціонує два ресторани цієї мережі ресторанів, а саме:

1. Ресторан ТОВ «Іль Моліно», розташований у ТРЦ «DreamTown 1» за адресою Оболонський проспект 1б.

2. Ресторан ТОВ «Іль Моліно», розташований у ТРЦ «DreamTown 2» за адресою Оболонський проспект 21б.

За своєю концепцією ТОВ «Іль Моліно» – це український ресторан з італійською кухнею та сучасними підходами до обслуговування споживачів.

Загальна інформація про підприємство – об'єкт дослідження представлена в табл. 2.1.

Загальна інформація про підприємство – об'єкт дослідження

№	Ознаки	Характеристика
1	2	3
1.1	Назва підприємства	Мережа ресторанів ТОВ «Іль Моїно»
1.2	Місце знаходження (юридична адреса)	02000 м. Київ, Оболонський проспект 21б
1.3	Дата створення	05.12.2010 р.
1.4	Форма власності	приватна
1.5	Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
1.6	Основна сфера діяльності	Ресторанне господарство
1.7	Величина активів, тис. грн.	7695,00
1.7.1	у т.ч. частка необоротних активів (%)	61,00
1.7.2	частка оборотних активів (%)	39,00
1.8	Чисельність персоналу	49 осіб
1.9	Тип організаційної структури (лінійно-функціональна, функціональна, матрична, проектна, процесна)	Лінійно-функціональна
1.10	Місія підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації підприємства)	Місія ресторану: Аби кожен, хто завітав до нас повернувся. Ми слідкуємо за якістю продуктів, приготуванням страв, атмосферою і обслуговуванням. Ми знайомимо гостей з італійською кухнею.

1	2	3
1.11	Стратегічні цілі підприємства (вказати за умови їх формальної наявності в документації)	<ul style="list-style-type: none"> - формування потреб та стимулювання збуту ресторанних продуктів; - збільшення обсягу товарообігу та прискорення обіговості ресторанних продуктів; - пропаганда позитивного досвіду та традицій фірми з метою спонукання споживача звернутися до ресторану; - намагання зробити даного споживача постійним клієнтом ресторану; - формування образу надійного партнера.

Видами (предметом, сферою) діяльності ТОВ «Іль Моїно», згідно з його Статутом є:

- виробництво харчових продуктів;
- виробництво напоїв;
- виготовлення та реалізація продукції громадського харчування;
- торгово-закупівельна та посередницька діяльність;
- ресторанне обслуговування населення;
- організація та проведення заходів, вечорів відпочинку, розважальних програм;
- торгівля супутніми товарами.

Метою здійснення діяльності компанії, є забезпечення покупців (споживачів) широким асортиментом якісних товарів за розумними економічно обґрунтованими цінами, що задовольняє вимогу про співвідношення ціни і якості товару. Дана мета може бути досягнута тільки за умови дотримання компанією і її постачальниками вимог чинного законодавства України.

В основі відносин компанії з постачальниками лежать вимоги до якості пропонованих товарів, етика ділових взаємин і контрактні зобов'язання.

Компанія прагне до гармонійного розвитку бізнесу, спираючись у своїй роботі на взаємовигідне співробітництво з партнерами, впровадження передових технологій і світовий досвід організації роздрібної торгівлі. Постачальники мережі – це постійно оновлюваний унікальний асортимент і незмінно високий стандарт якості пропонованої продукції. Перелік постачальників сировини ТОВ «Іль Моліно» приведений на рис. 2.2.

Таблиця 2.2

Перелік постачальників сировини ТОВ «Іль Моліно»

Вид сировини	Кіл-ть, (%)	Постачальник
Овочі	100	ТОВ "Органіка Феєд"
М'ясо	100	ТОВ "Єврокомерс"
Риба	100	ТМ "Дельфін"
Хлібні вироби	100	ТМ "Дригало"
Борошно	100	ТОВ "Хлібні технології"
Соуси і т.п.	100	ТОВ "Яран"
Приправи	100	ТМ Frutini & Sweetanok
Сирні вироби	100	ПрАТ "Куликівське молоко"
Напівфабрикати	100	ТОВ "Новогорг"
Напої	100	ПрАТ "Карлсберг Україна"

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Фактори в економічному середовищі повинні постійно оцінюватися, оскільки економічна ситуація впливає на цілі компанії і їх доступність. Це рівень інфляції, міжнародний платіжний баланс, рівень зайнятості, ставки корпоративного кредитування і т. д. Кожен з них може бути загрозою або новою можливістю для бізнесу. Тому коливання курсу долара по відношенню до інших валют можуть призвести до придбання або втрати великих сум грошей.

Такий фактор як демографічний фактор є одним з найбільш важливих соціальних факторів, який впливає на економічну безпеку підприємства ТОВ «Іль Моліно».

Якщо оцінювати, наскільки істотно впливають на підприємство демографічні зміни в Україні, то можна сказати, що цей фактор має незначний вплив на діяльність підприємства. Це відбувається тому, що цей фактор тісно пов'язаний з економічним фактором має більш значний вплив на досліджуване підприємство.

При організації діяльності ТОВ «Іль Моліно» неможливо ігнорувати соціальну сферу, в якій вона відбувається. Це перш за все стосується переважних цінностей і традицій в суспільстві. На цій основі базується поведінковий стандарт, що виражається в «індивідуалістичному» організаційному підході, а також в «сімейному» підході.

Серед зовнішніх факторів технологічні чинники також грають найважливішу роль.

Технології, які можуть вплинути на те, як і що проводиться, поширюється і продається, включають в себе технологічну і комунікаційну інфраструктуру, законодавство про технології, доступ споживачів до технологій, технології та розробки конкурентів, нові технології, автоматизація, дослідження та інновації, регулювання інтелектуальної власності, технологічні стимули і т. д. Необхідно з'ясувати, які технологічні досягнення та інновації доступні, як та чи інша технологія вплине на діяльність, так як конкурентоспроможність, її внутрішні чинники мають вплив на трудовий запас.

Отримані результати аналізу факторів зовнішнього середовища непрямого і прямого впливу на ТОВ «Іль Моліно» були систематизовані, оброблені, визначені основні фактори позитивно і негативно впливають на діяльність організації. Результати проведеного дослідження представлені в табл. 2.3.

Результати аналізу факторів зовнішнього середовища для підприємства ТОВ «Іль Моліно»

Фактори зовнішнього оточення	Загальна оцінка впливу факторів в балах	Результативний фактор прогнозних змін в балах
Непрямого впливу		
Економічні	-6	+1
Політичні	-3	+2
Правові	-2	+2
Демографічні	+1	-1
Науково-технічні нововведення	+4	+4
Природні	+3	+3
Соціально-культурні	+3	+2
Прямого впливу		
Споживачі	+1	+4
Постачальники	+4	+5
Конкуренти	-8	-5

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Отже, відповідно до проведеного аналізу найбільш деструктивний вплив на діяльність підприємства ТОВ «Іль Моліно» можуть мати економічні, політичні, правові та конкурентні фактори зовнішнього середовища. У зв'язку з цим можна зробити висновок, що ці ж чинники матимуть суттєвий вплив на стан кадрової політики підприємства. Слід зазначити і той факт, що результуючий фактор прогнозованих змін для економічного, політичного і правового чинників має позитивну динаміку для майбутніх змін. Високу ймовірність до позитивних змін в майбутньому є фактор постачальників.

Для класифікації зовнішніх чинників впливу був застосований PEST-аналіз, як один з інструментів маркетингу для виявлення чотирьох груп факторів макросередовища. PEST-аналіз зовнішніх факторів впливу на діяльність галузі, в якій функціонує аналізоване нами підприємство представимо у вигляді малюнка (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

PEST-аналіз ТОВ «Іль Моліно»

<p>Політичні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> - жорстке державне регулювання реклами, контроль рівня публічності; - втрата значної частини ринку через ситуацію на Сході України; - різке скорочення експорту до Росії та Білорусі внаслідок прийняття протекціоністських законів; - нестабільна політична ситуація; - скорочення імпорتنних мит на продукцію для країн, які імпортують дану продукцію до України. 	<p>Економічні фактори:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зниження попиту на готовий продукт на внутрішньому ринку через низьку купівельну спроможність населення та зростання цін на пиво; - жорстка фіскальна політика; - висока інфляція спричинила неконтрольоване зростання цін; - нестабільність валютного курсу; - глибока монополізація галузі, яка створює високі бар'єри для входження нових компаній.
<p>Соціальні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зростання споживання в низькоцінових і преміальних сегментах, але зменшення споживання у середньо-ціновому сегменті; - старіння населення, яке знижує попит на послуги ресторану. 	<p>Технологічні чинники:</p> <ul style="list-style-type: none"> - інноваційна діяльність в Україні - розуміння виробників потребує інновацій; - зміни у системах розподілу, популярність таких способів розподілу, як розподіл максимального розподілу продукції через дистриб'юторів та застосування на зберіганні складських сховищ логістики.

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Широта асортименту показує, наскільки багато товарів пропонує продавець. Широтою асортименту торговельна мережа може розширити коло покупців, встановлювати різні торгові націнки, підвищити імпульсивний попит, збільшити число різних сегментів покупців.

Детальніше глибина і ширина асортименту представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Ширина і глибина асортименту продукції ТОВ «Іль Моліно»

Глибина	Ширина	
	45	Піца
	10	Салати
	8	М'ясні страви
	5	Рибні страви
	55	Напої

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Відповідно до аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «Іль Моліно» налічує 6 асортиментних груп, та асортиментних 133 одиниць. Асортимент постійно поповнюється, вдосконалюється дизайн подачі, сервірування.

Розглянемо докладніше перелік одиниць товарів в асортиментних групах.

1. Піца: Чотири сири; Маргарита; Іспанська; Мексиканська; Сицилійська; Пепероні; Баварська; Мексикано гостра; Мексикано лагідна; Бразильська; Грибна; Фоджі; Чотири пори року; Неаполітанська; Гавайська; Орігамі; Адриано;; Барса; Фруктова; Мелані; Діабло; Дональд; Веселка; Меланія; Авторська; Ді-маре; Коно-піца; Адріано; Де-люче; Ель-пасто; Ель-норе; Фірмова "Іль Моліно"; Дольче; Глазго; Песто; Сірена; Тоно Чіпола; Марке; Кватро Стаджоні; Меланжане; Ла Чічіна; Карбонара; Верона.

2. Салати: Зелений салат з сиром Тофу; салат з телятиною; салат Нісуаз; Цезар з куркою; Цезар з лососем; Цезар без курки; Грецький; Зелений салат з креветками; Зелений салат; салат шинкою та грушею.

3. М'ясні страви: куряча грудка з баклажанами; паста з індичкою та пармезаном; стейк з яловичини; Паперделле з білими грибами; лазанья з телятиною; перепела в вишневому соусі; качка на грилі; пательня м'ясна.

4. Рибні страви: лобстер; дорадо; стейк з лосося; равіоли з лососем; лосось під сальсою з манго.

5. Напої: сік; морс; компот; узвар; фреш; вода мінеральна; вода не газована; лимонад; Coca Cola; Fanta; Sprite; Pepsi; Квас; Сидр – вишневий, чорниця, кавун, груша, полуниця; Пиво - Балтика, Карлсберг, Грімберген, Гінес, Хмільне, Кількени, Козацьке, Кроненбург, Славутич, Самерсбі, Туборг; Вітрачок, Ваштайнер, Арсенал, Жигульське, Запорізьке, Львівське, Славутич, Айс-мікс, Бір-мікс, Вино – Алазанська долина – червоне, Алазанська долина - біле, Сапераві, Кінгзмараулі, Білий налив, Масандра – біле, червоне, Просеко, Шампанське – Артемівське – сухе; напівсолодке; солодке, Маренго – сухе; напівсолодке; солодке, Мартіні – сухе; напівсолодке; солодке, Фраголіно.

В табл. 2.6. представлено динаміку виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп).

Таблиця 2.6.

Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних позицій (груп)

ТОВ «Іль Моліно»

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції у натуральному виразі, кг/л		Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
Піца	135010,00	139843,00	4833,00	3,58
М'ясні страви	25125,00	25400,00	275,00	1,09
Рибні страви	8204,00	8635,00	431,00	5,25
Салати	2807,00	2935,00	128,00	4,56
Напої	1100,00	1235,00	135,00	12,27
Всього:	172246,00	178048,00	5802,00	3,37

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Як свідчать дані табл. 2.6 підприємство в 2019 році виготовило продукції 5852,00 тис. кг більше ніж 2018 році, що склало 3,37%. В загальному по підприємстві спостерігається збільшення обсягів виробництва по всім групам, темпи зростання були майже однаковими.

В наступній табл. 2.7. представлено динаміку структуру асортименту продукції.

Таблиця 2.7

Динаміка структури асортименту продукції ТОВ «Іль Моліно»

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Реалізовано продукції в вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018 рік	2019 рік	2018 рік	2019 рік	
Піца	36181,11	39103,60	79,16	79,95	0,79
М'ясні страви	4984,44	5125,30	10,91	10,48	-0,43
Рибні страви	2422,15	2519,30	5,30	5,15	-0,15
Салати	2111,77	2154,97	4,62	4,41	-0,21
Напої	4,58	4,83	0,01	0,01	0,00
Всього:	45704,00	48908,00	100,00	100,00	x

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

У структурі асортименту лідируючі позиції займає асортиментна група «Піца», питома вага якої складає 79,16% у 2018 та 79,95% 2019 рр.

Ця продукція користується підвищеним попитом і вживається майже щоденно, тому таке місце у структурі виправдане.

Останню позицію займає асортиментна група «Напої». На цю асортиментну групу підприємству слід звернути увагу.

Наступним кроком проведемо аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Іль Моліно» за 2017 – 2019 роки.

Техніко-економічні характеристики підприємства наведена в табл. 2.8.

На основі результатів розрахунку (табл. 2.8) бачимо, що підприємство у 2018 р. порівняно з 2017 р. підприємство отримало на 7,01% більше чистого доходу. Збільшилась собівартість реалізованої продукції – на 10,16%. Збільшились витрати на збут на 6,71%. Одночасно з цим адміністративні витрати збільшились на 11,91%. Це сприяло збільшенню повних витрат на виробництво і реалізацію продукції на 6,41%.

Основні показники діяльності ТОВ «Іль Моліно»

Показник	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2017	2018	абсолютне, +, -	відносне, %
Чистий дохід(виручка) від реалізації продукції	тис.грн.	45704,00	48908,00	3204,00	7,01
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн.	24743,00	26543,00	1800,00	7,27
Адміністративні витрати	тис.грн.	8636,00	8700,00	64,00	0,74
Витрати на збут	тис.грн.	5004,00	5600,00	596,00	11,91
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис.грн.	38383,00	40843,00	2460,00	6,41
Прибуток від реалізації продукції	тис.грн.	7321,00	8065,00	744,00	10,16
Прибуток чистий	тис.грн.	5013,00	6010,00	997,00	19,89
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	83,98	83,51	-0,47	-0,56
Рентабельність діяльності (продаж)	%	10,97	12,29	1,32	x
Рентабельність продукції	%	19,07	19,75	0,67	x

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Прибуток від реалізації продукції збільшився на 10,16%. Витрати на 1 грн. чистої виручки зменшилися на 0,47 коп. Виходячи з отриманих результатів, можна зробити висновок, що рентабельність підприємства і рентабельність продукції у 2017 році збільшилась на 1,32 % і 0,67 % відповідно.

2.2. Дослідження раціональності асортименту закладів ТОВ «Іль Моліно»

Одним з найважливіших умов підвищення прибутковості (і, отже, посилення механізму самофінансування) є економічно раціональна структура асортименту продукції, що випускається. Структура асортименту

визначається питомою вагою кожного виду виробу в загальному обсязі виробництва (продажів) і його рентабельністю.

Формування асортиментної політики підприємства здійснюють за схемою: ранговий аналіз фактичної структури асортименту → аналіз факторів асортиментної політики → прийняття рішень про заходи щодо поліпшення структури асортименту (побудова матриці "обсяг випуску (продажів), рентабельність продукції") → рангові аналіз бажаної структури асортименту.

В процесі рангового аналізу для кожного виду виробу виявляють питома вага випуску в загальному обсязі, рентабельність, ранг випуску за питомою вагою, ранг по рентабельності, різницю рангів за питомою вагою випуску і рентабельності.

Невелика різниця рангів свідчить про економічно раціональну структуру асортименту.

Якщо ранг випуску істотно більше рангу рентабельності, тобто якщо виріб, що має низьку рентабельність, випускається у великому обсязі, то доцільно при наявності стійкого попиту знизити собівартість або замінити виріб новим, більш високої якості і більш рентабельним або при наявності тенденції до зниження попиту зменшити обсяг випуску.

Якщо ранг випуску істотно нижче рангу рентабельності, тобто якщо виріб, що має високу рентабельність, випускається в малих обсягах, то при наявності стійкого попиту доцільно збільшити обсяг і, можливо, знизити ціну в інтересах підвищення попиту.

Отже, оцінимо ступінь раціональності структури асортименту за допомогою кореляції рангу випуску і рангу рентабельності. Вихідні дані для розрахунку наведені табл.2.9.

**Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за
2018 рік**

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, Рв	Ранг рентабельності, Рр	Різниця рангів(Рв-Рр)	Квадрат різниці рангів
Піца	79,16	10,57	1	2	-1	1
М'ясні страви	10,91	12,43	2	1	1	1
Рибні страви	5,3	6,95	4	4	0	0
Салати	4,62	7,64	3	3	0	0
Напої	0,01	5,98	5	5	0	0
Разом	100		-	-	-	-

Джерело: розроблено автором за внутрішніми звітними даними підприємства

$$K_{rsa} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{ri})^2}{n * (n^2 - 1)}$$

$$K_{rsa} = 1 - \frac{5 * (1 + 1 + 0 + 0 + 0)}{5 * (5^2 - 1)} = 1 - 0,08 = 0,92$$

Таблиця 2.10

**Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за
2019 рік**

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, Рв	Ранг рентабельності, Рр	Різниця рангів(Рв-Рр)	Квадрат різниці рангів
Піца	79,95	9,65	1	3	-2	4
М'ясні страви	10,48	13,43	2	1	1	1
Рибні страви	16,3	7,02	4	4	0	0
Салати	5,15	9,68	3	2	1	1
Напої	4,41	3,98	5	5	0	0
Разом	100		-	-	-	-

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Отже, оцінимо ступінь раціональності структури асортименту за допомогою кореляції рангу випуску і рангу рентабельності за формулою:

$$K_{рса} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{Vi} - P_{Pi})^2}{n * (n^2 - 1)}$$

$$K_{рса} = 1 - \frac{5*(4+1+0+1+0)}{5*(5^2-1)} = 1 - 0,25 = 0,75$$

За результатами аналізу, підприємства вважається раціональним, якщо коефіцієнт раціональності структури асортименту більше 0,6. У нашому випадку асортимент продукції ТОВ «Іль Моліно» вважається раціональним за 2018 рік, тому що $0,92 > 0,6$ це вказує на те, що має найбільшу частку в структурі має також і найвищу рентабельність. І за 2019 також є раціональним $0,75 > 0,6$.

2.3. Дослідження меню ресторану методами ABC-аналізу (за Ф. Сокирянським) та XYZ-аналізу

Для оцінки асортименту меню ресторану нами обраний заклад «Іль Моліно».

По перше необхідно визначити частку кожної товарної групи з меню в обороті ресторану та розмістити їх в порядку її зменшення. На наступному етапі необхідно розрахувати частку в обсязі товарообігу накопичувальним підсумком і визначити групу А, В та С.

За грудень місяць 2019 року було продано 200 страв. В результаті ресторан отримав 60 105 грн. товарообігу і 38 401 грн. маржинального прибутку. Дані про продажі представлені в таблиці 2.11.

**Аналіз асортименту в меню ресторану «Іль Моліно»
за внеском товарних груп в товарообіг за грудень 2019 р.**

Найменування груп страв	Число страв	Собівартість, грн.	Ціна, грн.	Оборот, грн.	Націнка, %	Маржинальний прибуток з одиниці, грн.	Маржинальний прибуток, грн.	Кількість	Оборот	Маржинальний прибуток
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Піца "Ла Чічіна"	35	38,1	165	5775	333	126,90	4444,50	A	A	A
Курка барбекю	29	52,8	180	5220	241	127,20	3688,80	A	B	B
Піца "Марке"	26	64,5	210	5460	226	145,50	3783,00	A	B	B
Піца "Сірена"	24	52,2	200	4800	283	147,80	3547,20	B	B	B
Лобстер	22	341	750	16500	120	409,00	8998,00	B	A	A
Дорадо з овочами	20	191,2	500	10000	162	308,80	6176,00	C	C	C
Равіолі з грибами	16	94,5	250	4000	165	155,50	2488,00	C	C	C
Стейк з яловичини	12	99,3	270	3240	172	170,70	2048,40	C	C	C
Паперделле з білими грибами	9	138	350	3150	154	212,00	1908,00	C	C	C
Паста з індичкою	7	91,2	280	1960	207	188,80	1321,60	C	C	C

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

«Паста Карбонара» входить в категорію ААА. Це означає, що страва добре продається, приносить великий товарообіг і високий маржинальний прибуток, тобто воно подобається гостям і при цьому вигідно для закладу. Такі страви (що входять в категорію ААА) є "хітам продажу"; необхідно постійно контролювати їх наявність в меню і їх якість, адже якщо щось трапиться з ними – втрати для закладу будуть катастрофічними.

«Курка барбекю» – ще один досить поширений приклад – категорія АВВ. Страва добре продається, але при цьому приносить середній оборот і середній маржинальний прибуток. Подібні ситуації вимагають певних дій з метою підвищення націнки: зниження собівартості, підвищення ціни.

Зниження собівартості можна досягти кількома шляхами.

- Ввести гарнір, якщо блюдо подається без нього. Це дасть більше свободи в контролі собівартості.

- Дещо змінити вихід дорогих інгредієнтів.

- Підібрати дешевшу сировину або знайти іншого постачальника.

Друга складова – підвищення ціни. Цей шлях вимагає обережної роботи; необхідно врахувати розмір середнього рахунку і платоспроможність гостей. Навіть невелике підвищення ціни (до 5%) для гостей, швидше за все, нічого не змінє, і вони поставляться до цього спокійно, тоді як більш значні зміни повинні бути обґрунтовані (наприклад, додавання соусу або використання більш якісної сировини).

«Смажена курка» входить в категорію ВВВ, це "робоча" страва ресторану, має свою аудиторію, але не дуже популярна, приносить середній товарообіг і маржинальний прибуток. Як правило, в таких ситуаціях ніяких дій не потрібно.

«Лобстер» – страва відноситься до категорії ВАА, що означає середні продажі, але високий товарообіг і високий маржинальний прибуток. Продажі подібних страв необхідно додатково стимулювати: вони вигідні для закладу і мають потенціал зростання продажів. Найчастіше гість готовий заплатити більше, треба всього лише запропонувати йому потрібну страву. Це і є перший спосіб стимулювання продажів – рекомендації офіціанта. Для підвищення ефективності можна запропонувати офіціантові певну винагороду. Крім цього способу існують всілякі акції і комбо-пропозиції (наприклад: «візьми лобстера – отримай келих вина в подарунок»).

Останній спосіб стимулювання продажів – зниження ціни, оскільки страви категорії ВАА часто досить дорогі, що і відлякує гостей. Тимчасове зниження ціни дозволить охопити більшу аудиторію, зате потім, при зворотному підйомі, частина нових прихильників страви продовжить її купувати.

«Равіолі з грибами» – страва входить в проблемну категорію ССС: мале число продажів, низький товарообіг, низький маржинальний прибуток. У

таких випадках необхідно поглянути на два показника по конкретній справі: число продажів і відсоток націнки. Якщо страва продається менш ніж один раз на день і має низьку націнку (менше 150%), то її можна сміливо прибирати з меню. В іншому випадку необхідна робота з стравою: постійний бракераж, опитування гостей про її смак, стимулювання продажів. Якщо ж і після виконаної роботи картина зберігається, то страва виводиться з меню з заміною її на аналогічне тестове.

Як показує практика, співвідношення 20/80 не є абсолютним і універсальним. Можна використовувати й інші пропорції, наприклад 70/30 або 35/65. Єдиних рекомендацій для всіх типів товарів і магазинів не існує, залежно від галузі, в якій працює підприємство, та від параметрів аналізу складаються свої оптимальні поєднання, що дають найкращі практичні результати. Але, на нашу думку, оптимальний варіант – це коли група А коливається в межах 75– 80%, а В і С відповідно змінюються (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Поєднання пропорцій в ході ABC–аналізу

A	B	C
1	2	3
75	15	10
75	20	5
75	10	15
80	10	10
80	15	5
80	5	15

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Отже, для закладу «Іль Моліно» ми пропонуємо наступні пропорції.

Група А – дуже важливі товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить перші 80% від загальної суми параметрів, у досліджуваному закладі за товарообігом на їх частку приходиться 5775 грн. за місяць. Це товари–лідери, що визначають комерційне і фінансове становище підприємства, його статус на ринку. Найчастіше вони приносять і найбільший прибуток підприємству. Зазвичай це товари, які досить давно знаходяться в

асортименті ресторану і добре відомі споживачам. Тому вони завжди повинні бути в наявності. Навіть у тому випадку, якщо товари не зовсім влаштовують керівництво ресторану у плані своєї рентабельності, виведення їх з асортименту може бути пов'язано зі значним ризиком для підприємства. Ці товари потребують детального планування, постійного обліку та контролю.

Група В – товари середньої важливості, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить 15%.

Вони мають помірні обсяги продажу, доповнюють асортимент меню ресторану, дозволяють привернути нових споживачів. Ці об'єкти в меншій мірі важливі для ресторану і вимагають звичайного контролю, налагодженого обліку (можливо, щомісячного). Для страв цієї групи необхідно мати достатній страховий запас. Для них застосовуються ті ж заходи, що і для категорії А, але вони здійснюються рідше і з більш прийнятними допусками.

Група С – інші товари, сума часток з накопичувальним підсумком яких становить від 95 до 100% від загальної суми параметрів; мають незначні обсяги продажу. Це трави, які без жодного ризику можна вивести з асортименту (якщо тільки будь-які з них не володіють унікальними атрибутами, які відіграють важливу роль для споживачів), а також товари, щойно введені в асортимент. Ці товари характеризуються спрощеними методами планування, обліку і контролю.

АВС-аналіз показав нам внесок кожної страви в загальний продаж. До рішення про розширення чи зменшення асортименту потрібно підходити з обережністю, так як товари, які займають незначну частку в обороті, можуть приносити водночас прибуток. Тому під час аналізу показників з обороту потрібно порівняти також показники з прибутку. Це допоможе зрозуміти, який з товарів (група, категорія, позиція) приносить більше і в обороті, і в прибутку. Здійснивши АВС-аналіз за двома параметрами: прибутком і оборотом, можна скласти поєднання цих даних (рис. 2.1).

AC	AB	AA	Пріоритетні категорії
BC	BB	BA	Базові категорії
CC	CB	CA	Зручні категорії

Рис. 2.1. Поєднання параметрів ABC–аналізу за оборотом і прибутком
Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Такий аналіз можна проводити на різних рівнях: за товарними групами, за товарними категоріями, за товарними позиціями всередині кожної категорії, за брендами, за постачальниками.

XYZ–аналіз – статистичний інструмент, що дозволяє аналізувати та прогнозувати стабільність продажів окремих видів товарів і коливання рівня споживання тих чи інших ресурсів. Цей метод зазвичай застосовується для ранжирування і групування асортиментних позицій за ступенем прогнозованості обсягу попиту або оборотності товару. Мета XYZ–аналізу – поділ товарів по групах, залежно від рівномірності попиту і точності прогнозування. Проведення XYZ – аналізу дає чітку картину попиту на кожну товарну позицію. З його допомогою можна виявити найбільш популярні товари й ті, які за певних причин не потрібні постійно. Результати XYZ – аналізу дозволяють оптимізувати складські запаси.

XYZ–аналіз ґрунтується на тому ж принципі, що й ABC–аналіз: товари поділяються на три групи (X, Y, Z), виходячи зі значення коефіцієнта варіації за певний проміжок часу. Цей аналіз ділить об’єкти за ступенем відхилення від середнього показника, який обраховується за кілька періодів.

Група X – товари, попит на які стабільний. Для таких товарів можна робити оптимальні запаси й використовувати математичні методи прогнозу попиту та оптимального запасу. Значення коефіцієнта варіації знаходиться в інтервалі від 0 до 10 %.

Група Y – групи товарів з відомими сезонними коливаннями й середніми можливостями прогнозування. Коефіцієнт варіації становить від 10 % до 25 %.

Група Z – товари з нестабільним попитом, на які практично неможливо спрогнозувати попит. Це можуть бути товари, які привозять на замовлення клієнтів або ті, що недавно надійшли в продаж. Коефіцієнт варіації перевищує 25 %.

Розглянемо основні етапи XYZ-аналізу, використовуючи показники ресторану. На першому етапі обираємо об'єкт аналізу (товарні групи, товарні категорії чи товарні позиції). Для аналізу нами було обрано товарні групи з меню ресторану. Визначаємо часовий інтервал для аналізу, для якого будемо розраховувати стабільність поведінки кожного товару. Чим більше період, тим кращою, тим вірнішою буде статистика попиту. Тому наш інтервал – 12 місяців (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Проведення XYZ-аналізу продажу

№ з/п	Назва товарної групи	Коефіцієнт варіацій	Група	Характеристика групи
1	2	3	4	5
1	Піца	9%	X	Товари з найбільш стійкими обсягами продажів
2	Страви з курки	10%	X	
3	Морепродукти	13%	Y	Товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів
4	Страви з риби	18%	Y	
5	Паста	21%	Y	

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Далі визначаємо коефіцієнт варіації для кожного товару, це буде відносний показник. Значення коефіцієнта варіації полягає в оцінці відсоткового відхилення обсягу продажів від середнього значення. Чим більше показник варіації, тим менш стійкий обсяг продажів даного виду товару. На

основі значень коефіцієнта варіації проведемо сортування асортименту продукції й класифікацію товарів за трьома групами – XYZ.

Аналіз продажів по меню ресторану не виявив товарів групи Z–товарів, на які практично неможливо спрогнозувати попит.

Для проведення XYZ–аналізу обов’язково потрібно пам’ятати про сезонність продажів для певних товарів (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Динаміка товарообороту страв за 2019 р.

Найменування страви	Сезонність продажу (% до річного обороту)											
	Місяці											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Піца	2,67	5,56	6,16	6,04	9,81	10,50	10,46	11,38	11,40	10,36	7,11	8,55
Страви з м'яса	2,99	5,46	4,23	3,08	4,42	4,58	50,31	5,02	4,83	4,81	1,61	5,71
Страви овочеві	4,59	7,42	6,96	5,42	7,58	8,89	9,06	8,14	11,32	11,62	4,18	9,83
Страви з риби	2,30	6,81	5,90	5,34	8,88	11,57	12,95	12,20	10,41	9,82	5,76	5,72
Пасти	3,75	7,66	8,89	6,38	9,50	11,06	10,78	10,08	9,59	8,26	1,97	6,93

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Стравам з меню ресторану також притаманна сезонність, тому і продажі страв можуть мати ряд особливостей. Основні обсяги продажу припадають на жовтень – квітень. Тому не дивно, що аналіз даних товарообороту показав, що найкращі продажі припадають на весняний та осінній сезон. Звичайно, відвідування ресторану не припиняються і влітку, але в теплі літні дні значно менше відвідують подібний тип закладів, так як споживачі відправляються у відпустки, дальні від'їзди. Окрім сезонності попиту, на продажі й прибутковість товарів впливає значна кількість факторів: регулярність постачання, акції, дефіцит, коливання цін на аналогічні товари у конкурента, наявність або відсутність спеціальних заходів з просування і т.д. Всі ці фактори будуть викликати коливання

продажів, і, як наслідок, високі показники коефіцієнта варіації. Результати XYZ-аналізу будуть достовірні, тільки якщо аналізується досить тривалий період часу. Важливо, щоб період, взятий для аналізу, у кілька разів перевершував оборотність товару в днях.

Якщо ж асортимент оновлюється часто, то потрібно також використовувати інформацію про життєвий цикл товару і дивитися тенденцію розвитку всіх нових позицій.

Таким чином, якщо ABC-аналіз визначає товар, який продається найбільше, то XYZ-аналіз може показати рівномірність попиту на всю продукцію. Чим стабільніше попит на товар, тим легше ним керувати, тим нижче потреба в товарних запасах і легше планувати рух продукту.

Для прийняття більш обґрунтованих рішень, XYZ-аналіз часто застосовують одночасно з ABC-аналізом.

Використання каскадного методу ABC – та XYZ – аналізів дало змогу виявити економічні параметри та ринкові показники для кожної підгрупи товарів ресторану. Крім того такий аналіз дозволив визначити рівень страхових запасів для групи X (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Каскадний ABC – та XYZ – аналізи для товарів зі стабільним попитом підгрупи X

Вимоги до страхових запасів асортиментних груп, %								
А			В			С		
ААХ	АВХ	АСХ	ВАХ	ВВХ	ВСХ	САХ	СВХ	ССХ
100 %	98-100%	Не менше 95 %	98-100%	Не менше 95 %	Не менше 93 %	95-98 %	90 % поставки під замовлення	85 % поставки під замовлення

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Але через те, що попит на товари групи X стабільний, можливо точно розрахувати потрібну кількість запасів, тому немає потреби в постійному

контролі над рівнем запасу. Подібні таблиці складаються також для груп Y і Z. Вимоги до страхового запасу для різних груп представлені в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Величина страхового запасу для товарів груп Y та Z

Група товарів	Вимоги до страхового запасу	Вимоги до поставок
1	2	3
AAU	100 %	Посилений контроль за поставками
AAZ, ABY, BAY	98-100 %	
ABZ, BAZ,	95-98 %	
ACY, BBY	95 %	
CAY, CAZ	92-95 %	
ACZ, BBZ, BCY	Не менше 93 %	Можливі поставки на замовлення
BCZ, CBY	10 %	Поставки на замовлення
CCY, CBZ	15 %	
CCZ	20 %	

Товари груп CCY, CBZ, CCZ необхідно ретельно проаналізувати. Можливо, там є товари, що знаходяться в кінці свого життєвого циклу. В цьому випадку слід розглянути варіант виключення їх з меню.

Результатом проведення ABC-XYZ-аналізу є розподіл товарів за групами залежно від обсягу їх продажів, отриманого прибутку і стабільності попиту. Групи товарів, які користуються стабільним або відносно стабільним попитом в рамках заданого проміжку часу (сезону, кварталу, місяця), необхідно виділити. Такими групами товарів є: AAX, ABX, AAU, ABY, BAX, BAY, CAX, ACX, ACY, BBX, BBY. Вони складають основу асортименту магазину.

Проведення ABC-XYZ-аналізу дозволяє:

- підвищити ефективність системи управління товарними запасами;
- реструктурувати асортимент;
- виявити безумовних лідерів і аутсайдерів у асортименті меню ресторану, і на його підставі можна приймати управлінські рішення більш обґрунтовано.

Результати суміщеного ABC–XYZ–аналізу товарних представлені у таблиці 2.17

Таблиця 2.17

Результати суміщеного ABC–XYZ–аналізу товарних груп мню ресторану

	A	B	C
<i>I</i>	2	3	4
X	Піца	Піца	–
Y	Страви з курки	Морепродукти	Рибні страви
Z	–	–	–

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Побудована матриця показує, що продажі ресторану стабільні, оскільки стрічка Z не заповнена. Для структурування асортименту, в першу чергу, слід приділяти увагу товарам груп A і B, оскільки вони забезпечують основний товарооборот, і товарам групи X, що забезпечують стабільність продажів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ІЛЬ МОЛІНО»

3.1. Основні напрямки оптимізації асортименту

В ресторанному бізнесі важливим показником конкурентоспроможності являється відповідність асортименту потребам споживачів. Асортиментна політика визначає кількість страв, напоїв та продукції, які ресторан пропонує споживачам для задоволення їх потреб. Від так хороший вибір з продукції є ключем до притягнення та утримання клієнтів, незалежно від того, якого типу це ресторан [33, с. 259].

Асортиментні рішення для «Іль Моліно» важливі як ніколи і визначають, чи зможе він функціонувати та задовольняти потреби споживачів в конкурентному середовищі. Щоб конкурувати і перемагати, для ресторанів стає все більш необхідна адаптація свого асортименту до потреб та смаків безпосередніх клієнтів. Ресторани повинні реагувати на потреби споживачів і намагатись їх максимально задовольнити.

Планування. Важливо, щоб асортиментна політика ресторану базувалась не лише на інтуїції власників, але й при її формуванні використовувалися наукові методи планування і оптимізації, а також проводити маркетингові дослідження. На основі зазначеного вважаємо, що «Іль Моліно» при формуванні асортиментної політики потрібно здійснювати ряд заходів, а саме [15, с. 255]:

- виявляти продукцію, яку найбільше потребують їх споживачі;
- основну масу асортименту орієнтувати на головній цільовій групі споживачів;
- здійснювати опитування споживачів в рамках задоволеності їх наявним асортиментом;

– використовувати сучасні методи аналізу та оптимізації асортименту (матриця БКГ; матриця Мак–Кінсі; матриця ширина–довжина; метод ABC–XYZ– аналізу; математичні (оптимізаційні) моделі; метод Дібба–Сімкіна тощо);

– аналізувати світовий досвід інноваційних розробок для розширення асортименту продукції в ресторанах;

– оптимізувати структуру асортименту та її своєчасне оновлення.

Враховуючи вищезазначену послідовність дій та активно задіюючи інноваційну діяльність можна досягти всіх цілей асортиментної політики ресторану, яка буде збільшувати товарообіг послуг та продуктів.

Головною ж умовою удосконалення асортиментної політики ресторану є активне здійснення інноваційної діяльності, яка забезпечить створення продуктових новинок. Цікавою є пропозиція Л.Г. Коваленко [24, с. 160], який пропонує вітчизняним ресторанам формувати асортиментну політику по регіонах країни з елементами новаторства та оригінальності як у приготуванні, так і подачі. Зокрема, він зазначає, що буде орієнтація ресторанів на подільську, карпатську, полтавську, бессарабську кухні зі стравами за оригінальними рецептами, зібраними серед населення (старожилів), на місцевих продуктах.

Для ресторанного господарства важливим є створення нових продуктів для забезпечення задоволення клієнтів. Зокрема, останнім часом стала популярною тенденція закупки продукції для ресторацій та кафе з фермерських угідь, у людей, які самостійно займаються вирощуванням овочів, фруктів, доглядом за тваринами, рибальством. Більшість рестораторів роблять спробу повністю перейти на еко–продукцію, яка коштує дорожче, але має вищу якість.

Також не втрачає вагомості кейтеринг. Останнім часом зросла кількість різноманітних виїзних церемоній, проведення заходів на свіжому повітрі. Забезпеченням страв займаються загалом спеціалізовані кейтерингові агенції. Проте деякі ресторани теж включають кейтеринг до переліку послуг. Такий

хід приваблює нових відвідувачів та розширює можливості самого закладу [20, с. 314].

Впровадження продуктивних інновацій у діяльність ресторанів забезпечує створення нових продуктів та послуг, що веде до збільшення кількості клієнтів. Тому використання інноваційної діяльності в асортиментній політиці ресторану є важливою умовою підвищення загальної ефективності його діяльності. Варто підкреслити, що формування асортиментної політики «Іль Моліно» повинно здійснюватися виключно покладаючись на математичні розрахунки та сучасні методи оптимізації.

Формування та оптимізація асортименту продукції в ресторані – процеси, тісно пов'язані з економічними показниками. Поверхнєве управління асортиментом може привести до зниження прибутку і регулярної втрати клієнтів. При її формуванні важливо враховувати також низку зовнішніх факторів (платоспроможний попит, доходи населення, рівень економічної стабільності тощо), так і внутрішніх (фінансові можливості ресторану, мету, місію та направленість). Слід зазначити, що ефективна асортиментна політика ресторану може забезпечити наступне [9; 16; 17]:

- збільшити обсяги реалізації завдяки оптимізації асортименту;
- досягнути конкурентних переваг завдяки унікальному асортименту;
- залучити нових груп споживачів;
- збільшити оборотність запасів та зменшити витрати, пов'язані з їх збереженням;
- підвищити прибутковість ресторану.

Таким чином, питання удосконалення асортиментної політики має стратегічне значення для «Іль Моліно», який прагне розвиватись та отримувати стабільні прибутки. Щоб привернути увагу потенційних споживачів та залучити їх, «Іль Моліно» потрібно застосовувати стратегію оптимізації асортименту, орієнтовану на потреби клієнтів. Це можливість надавати унікальний асортимент продукції, який споживачі дійсно хочуть купити. Головні резерви удосконалення асортиментної політики ресторану

лежить у сфері її оптимізації та своєчасного оновлення. Сучасні клієнти ресторанів вимагають від них інноваційного підходу до формування асортименту, що передбачає впровадження продуктових новинок. Для того, щоб ресторан мав високу конкурентоспроможність, відповідав вимогам споживачів та отримував стабільні доходи він повинен постійно оновлювати асортиментну політику, здійснювати її оптимізацію з точки зору клієнта та пропонувати продуктивні новинки. Лише за умови унікального асортименту ресторан матиме змогу розвиватись та безперебійно функціонувати.

3.2. Запровадження кейтерингу в діяльності підприємства

3.2.1. Маркетингове обґрунтування запропонованого заходу

Провівши оцінку асортименту підприємства «Іль Моліно» можна сказати, що асортимент продукції (страв) досить широкий і глибокий. Все меню збалансовано по групам страв і ціновим категоріям, враховуює специфіку і тематику ресторану, регулярно коректуються (оновлюються), адаптоване під будь-яку категорію відвідувачів, а також доступне для замовлення страв додому. Можна відзначити, що конкурентоспроможність меню у ресторану «Іль Моліно» висока.

Нами запропоновано основний захід щодо оптимізації асортиментної політики такий як кейтеринг. Доставка – це умовно платна послуга (при замовленні до 500 грн. або у віддалені райони), що невіддільна від продажу по меню, а також подачі страв і обслуговуванні в залах, упаковки їжі з собою. Без цього не функціонує жоден ресторан. Також є організація шоу, танців і святкових програм по календарю, це також невіддільне від оплати замовлення в закладі і проводиться для залучення клієнтів і збільшення відвідуваності. Аналізувати асортимент умовно – безкоштовних послуг немає сенсу, вони повинні бути, навіть якщо не рентабельні для підтримки формату і статусу, а платні індивідуальні для кожного замовника, їх складно

типізувати, неможливо узагальнити і немає шансів визначити їх конкурентоспроможність в порівнянні з іншими закладами аналогічного типу. Для платних послуг головним критерієм є їх рентабельність, яка достатня, висока для асортименту, пропонованого ТОВ «Іль Моліно».

Так як асортимент продукції, пропонований підприємством конкурентоспроможний і рентабельний в рамках оптимізації є сенс його розширювати і поглиблювати, а також розширювати асортимент додаткових послуг з метою збільшення доходу, залучення додаткових клієнтів, збільшення частки ринку, просування бренду, підвищення конкурентоспроможності, згладжування сезонних коливань в попиті і підвищення стійкості на ринку.

Для розгляду варіанту розширення асортименту послуг необхідно провести маркетингові дослідження. Вивчимо думку споживачів за допомогою анкетування.

Результати останнього анкетування говорять про популярність бренду «Іль Моліно». Також виявлені найбільш популярні групи страв це піца, курка барбекю. З критеріїв вибору закладу для клієнтів важливі різноманітність меню, ціни, місце розташування і якість страв. Більше половини клієнтів відвідують підприємства громадського харчування 2–3 рази на місяць. Цікаві для споживачів такі додаткові послуги як придбання напівфабрикатів, їжа з собою, доставка страв і майстер–класи. 55% відвідувачів готові купувати продукцію ТОВ «Іль Моліно» в закладах іншого формату при тих же цінах і якості.

За результатами анкетування було сегментовано ринок споживачів підприємства за віковим критерієм (див. рис. 3.1).

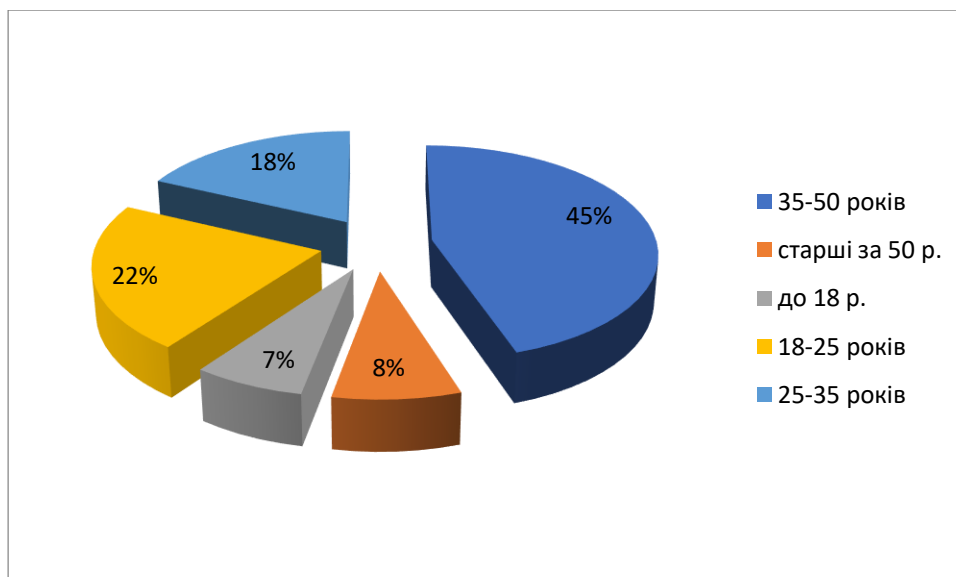


Рис. 3.1. Сегментація споживачів послуг «Іль Моліно» за віковим критерієм

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Таким чином, можна помітити, що послугами даного підприємства користуються в основному молоді люди і споживачі зрілого віку. Як правило, молодь досить лояльна категорія споживачів, що формує еластичний попит.

При плануванні діяльності підприємство ТОВ «Іль Моліно» спроектувало такий цех, який на даний момент завантажений в залежності від сезону на 50–70%. Можливо вже на момент проектування цеху була врахована можливість розвитку підприємства. Наявність такого підрозділу у ТОВ «Іль Моліно» і його невикористаних потужностей може посприяти розвитку послуги продажу напівфабрикатів (з попередньою їх заготівлею згідно прайсу), збільшення обсягів доставки і продажу їжі з собою і навіть дозволяє відкрити нову точку продажів, з суттєвою економією первинних інвестиційних витрат і постійних витрат при функціонуванні. Для оцінки і аналізу ринку громадського харчування і його потреб в рамках вирішення питань оптимізації асортименту підприємства спочатку необхідно розглянути загальну ситуацію і тенденції галузі в Україні, а також фактори, що впливають на розвиток ринку.

Оборот ринку громадського харчування падає: але реальність залишила можливість вижити демократичним мережевим концепціям з низьким середнім чеком, кав'ярням і фастфудам, а також дала шанси на зростання сегментів, пов'язаних з продажем готової їжі.

Нещодавно з'явився невеликий ринок постачальників обладнання для фудтраків. Причин популярності фудтраків багато. По-перше, цей бізнес не вимагає великих вкладень. Люди, які хочуть швидко і недорого перекусити завжди існують і їм потрібна безпечна їжа, приготована з дотриманням всіх санітарних правил. Така ніша відносно вільна. Зараз без фудтраків не обходиться жоден захід. Намети, якими раніше користувалися на заходах, відходять у минуле, щоб привезти і змонтувати їх необхідні машина і технічний персонал, потрібно підключити обладнання до електрики, тягнути кабель, що додає занадто багато роботи. Сучасні фудтраки абсолютно автономні.

За минулі роки зросла довіра людей до мобільного торгівлі. Ринок розвивається разом з культурою споживання вуличної їжі. Раніше стрітфуд асоціювався лише з шаурмою, потім з'явилися кав'ярні, тепер все переходять на ще більш цивілізований формат – фудтракі. Під час кризи всі починають економити, тому попит на недорогу та якісну їжу зростає. Фудтрак – це мобільна реклама мережевого бренду. Сенс мобільної торгівлі в тому, що машина може переміщатися за трафіком по місту.

Таким чином, був зроблений висновок про можливість оптимізації асортименту шляхом його розширення. Для розширення асортименту підприємства громадського харчування ТОВ «Іль Моліно» в умовах конкурентного середовища необхідно придбати обладнання, що дозволяє в рамках нової точки продажів швидкого харчування – фудтраку надавати додатковий асортимент послуг з організації громадського харчування, а також розширити асортимент продукції (асортиментом меню самого фудтрака і напівфабрикатами). Його робота дозволить розширити асортимент

товарів та послуг підприємства, дасть додаткові конкурентні переваги і підвищить дохід.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно придбати транспортний засіб, дообладнати його, поставити на облік, найняти додатковий персонал, укласти договори з адміністрацією на оренду, отримати дозвільну документацію на роботу фудтрака, скласти і затвердити меню, спланувати закупівлі сировини і роботу персоналу, провести рекламну кампанію і залучити відвідувачів, а після необхідно підтримувати якість продукції та рівень обслуговування для збільшення частки ринку і збільшення прибутку. Відкриття точки торгівлі типу фудтрак, а також торгівля напівфабрикатами, допустимі згідно з переліком видів діяльності, дозволених в статуті підприємства ТОВ «Іль Моліно».

Окреме зберігання транспортного засобу фудтрака в неробочий час не передбачено, автомобіль буде розміщуватися на загальній безкоштовній стоянці. Режим роботи фудтраку передбачається в зимовий сезон з 11–00 до 6–00, в святкові дні, дні банкетів і особливих заходів режим роботи може змінюватися. Місце роботи фудтрака не буде стаціонарним.

Місця оренди на святах, фестивалях, заходах будуть орендуватися за додатковими договорами за графіком заходів. Вибір місця і його оренда (при необхідності) на корпоративи оплачується за індивідуальною домовленістю з власником території. Меню фудтраку буде представлено основним меню, меню ресторанів (з доставкою до часу або з невеликим очікуванням) і асортиментом напівфабрикатів. Меню ресторанів буде з невеликою знижкою (2–3%) при замовленні від 700 грн і безкоштовною доставкою.

Основні позиції базового меню фудтраку: картопля фрі, гамбургери з куркою, яловичиною різного розміру, бургери з котлетою з соєвого м'яса, бургери з овочами, нагетси, овочі гриль, люля–кебаб, шашлик, роли, хот–доги, сендвічі, міні піца, а також напої в асортименті (кілька видів кави, чаю, газованих напоїв і соків).

Як напівфабрикати будуть запропоновані заготовки для піци, тісто, мариноване м'ясо для шашлику, смаження або запікання, люля–кебаб, котлети, відбивні, бургери. Впровадження запропонованих заходів дозволить досягти наступних результатів: оптимізація асортименту товарів і послуг підприємства, збільшення прибутку за рахунок продажу напівфабрикатів, за рахунок збільшення продажів ресторанів, за рахунок продажу їжі на винос, за рахунок роботи на масових заходах, за рахунок проведення банкетів, за рахунок економії на рекламі; просування бренду «Іль Моліно», збільшення частки ринку, участь у формуванні доступного середовища для гостей міста в рамках розвитку туристичної інфраструктури, підвищення якості життя населення та якості їх дозвілля, пропозиція на ринок доступного харчування з якісних продуктів за прийнятною ціною в зручному місці, підвищення якості взаємодії з владою.

3.2.2. Розроблення бюджету маркетингу

Для обґрунтування економічної ефективності інвестування в запропоновані заходи потрібно розрахувати разові і поточні витрати, а також прогнозу виручку і чистий прибуток із запропонованого проекту. Джерелом фінансування проектних заходів буде власний капітал, а точніше його стаття нерозподілений прибуток. Замовлення автотранспортного засобу з базовою комплектацією фудтрака здійснюється в компанії, яка займається розробкою багатофункціональних металевих конструкцій нового формату для реалізації товарів і послуг.

У вартість фудтрака входить егокомплектація на базі автомобіля МАЗ і доставка до споживача. Вид палива – дизельне. Габарити фудтрака: довжина корпусу 5000 мм, ширина по корпусу 2500 мм, максимальна вага з вантажем: 4450 кг. Умови експлуатації фудтрака: цілий рік, при температурі від –25 до +40 С⁰, гарантований термін служби корпусу 15 років (інтенсивний термін експлуатації обладнання 5 років), кількість повноцінних робочих місць 2–3.

Загальна сума необхідного початкового інвестування в реалізацію проекту наведена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Разові інвестиційні витрати на проектні заходи

Стаття затрат	Сума, тис. грн.
1	2
Баки сміттєві	1,00
Тенти	5,00
Столи барні вуличні	12,00
Автомобіль МАЗ (фудтрак) - оренда	100,00
Дизайн авто	6,00
Кухонний інвентар та посуд	10,00
Дообладнання транспортного засобу	8,00
Всього	142,00

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Дизайн автомобіля необхідний для створення неповторного іміджу, реклами марки і ресторанів, формування впізнаваності, видимості з далекої відстані, розміщення інформації. У цю суму входить розміщення вивіски з назвою, розміщення основного меню і забарвлення автомобіля за ескізами дизайнера, відповідно до обраної концепції.

Сукупні поточні витрати в рамках організації роботи фудтрака наведені в таблиці 3.2. Витрати на сировину і товари складають в середньому 35% від товарообігу з продажу з самого фудтрака, з банкетних заходів, з роботи на фестивалях і громадських заходах.

Таблиця 3.2

Поточні витрати по організації проектних заходів

Перелік статей витрат	Вартість, тис. грн
Рекламні заходи	20,00
Податок на транспорт, обслуговування	12,00
Адміністративні відрахування	15,00
Паливо–мастильні матеріали	50,00
Витрати на сировину і товари	30,00
Витрати на обслуговування обладнання	30,00
Витратні матеріали і комунікаційні послуги	7,00
Сума поточних витрат	4,00
Всього	158,00

Джерело: розроблено автором на основі підзвітних даних підприємства

Витрати на обслуговування обладнання мають на увазі поточний ремонт, підтримання в робочому стані, діагностику та обслуговування

сторонніми організаціями з метою дотримання всіх санітарно–епідеміологічного та протипожежних норм. Орендна плата включає суму платежів необхідну для оплати стаціонарного розміщення на стоянках приватних територій і в громадських місцях в місті, при необхідності з підключенням до джерела електроенергії і з користуванням місцями гігієни.

Сума враховує середні ставки оренди по місту, площу необхідну для роботи фудтраку і кількість робочих днів у році. Комунальні послуги включають забезпечення автомобіля водою, а також обслуговування і роботу автономних генераторів. Витратні матеріали – це пластиковий і паперовий посуд (тарілки, вилки, ложки, ножі, стакани), паперові серветки, зубочистки, сіль, перець, цукор для загального користування, миючі засоби, мішки для сміття і пакувальні матеріали. Паливно–мастильні матеріали включають ціну дизельного палива на якому працює автомобіль, кількість робочих днів у році, споживання транспортним засобом палива (0,55 літра на 1 км шляху) з урахуванням завантаження і роботи обладнання, а також середня кількість кілометрів в дорозі щодня (розглядаючи плановані точки дислокації і місця проведення громадських і замовних заходів).

Сума витрат на рекламні заходи в рамках проекту необхідна для оповіщення та інформування населення про новий вид послуги, про асортимент продукції, про місця дислокації і про можливість замовлення автомобіля, також потрібно сформувані асоціативний ряд з торговою маркою «Іль Моліно». Крім розміщення реклами в стаціонарних ресторанах, на сайті і включення в загальну рекламну кампанію ТОВ «Іль Моліно» нової інформації будуть надруковані флаєри з акціями та знижками, інформаційні листівки. Таким чином, бюджет маркетингу склав 250,00 тис. грн.

3.3. Оцінювання ефективності запропонованого заходу

За результатами реалізації проектної пропозиції про роботу кейтерінгу

підприємство ТОВ «Іль Моїно» очікує позитивного результату, тобто збільшення обсягів збуту своєї продукції. Прогнозні значення приросту чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за методом експертних оцінок, використавши опитування провідних спеціалістів та керівників відділу. Дані наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2800,00	3520,84	3546,23	3571,63	3597,02	3638,70	3659,53

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - \overline{O_{\text{нд}}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації, тис. грн.	2800,00	3520,84	3546,23	3571,63	3597,02	3638,70	3659,53	
$O_{\text{сер}}$	3476,28							
$\Delta O = O_i + O_{\text{сер}}$ (відхилення)	-676,28	44,56	69,95	95,35	120,74	162,42	183,26	-
ΔO^2	457353,38	1985,43	4893,49	9091,40	14579,16	26379,80	33582,69	547865,35

Знаходимо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу (виручки) від реалізації:

$$O_{\text{сер}} = (24333,95)/7 = 3476,28 \text{ тис. грн.}$$

$$\alpha = \sqrt{\frac{\sum (O_i - O)^2}{n}} \quad (3.2)$$

$$a = \sqrt{\frac{547865,35}{7}} = 279,76\%$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{a}{O_c} \times 100\% = 279,76/3476,28 \times 100 = 8,05\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $\omega < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідний обсяг продажу (В) визначаємо за методом медіан і приймаємо на рівні 3571,63 тис. грн. як середнє значення ряду:

2800,00	3520,84	3546,23	3571,63	3597,02	3638,70	3659,53
---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------

де песимістичне (найменше) значення (П) – 2800,00 оптимістичне (найбільше) значення (О) – 3659,53

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті впровадження заходу щодо підвищення ефективності просування товарів ТОВ «Іль Моліно», шляхом роботи фудтраку:

Розраховуємо прогнозні значення збільшення обсягів реалізації продукції в результаті впровадження запропонованого заходу:

$$ОП = (О + 4 \times В + П) / 6 = 3457,67 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції:

$$3457,67 / 48908,00 \times 100 = 7,07 \%,$$

де 48908,00 тис. грн. – значення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції ТОВ «Іль Моліно» у 2018 році.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному році складе:

$$48908,00 + 3457,67 = 52365,67 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати на виробництво і реалізацію (ПВ) в базисному році склали 40843,00 тис. грн., в т.ч. постійні витрати – 10210,75 тис. грн., змінні – 30632,25 тис. грн.

Розрахуємо приріст змінних витрат у проектному році:

$$30632,25 \times 0,0707 = 2165,62 \text{ тис. грн.}$$

Загальні витрати на проведення запланованого заходу становлять 250,00 тис. грн.

Таким чином, повні витрати в проектному році складуть:

$$10210,75 + 30632,25 + 2165,62 + 250,00 = 43258,62 \text{ тис. грн.}$$

Приріст повних витрат: $43258,62 - 40843,00 = 2415,62$ тис. грн.

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$\Delta \text{Пр} = 3457,67 - 2415,62 = 1042,05 \text{ тис. грн.}$$

Отже, прибуток від реалізації продукції в проектному році складе:

$$8065,00 + 1042,05 = 9107,05 \text{ тис. грн.}$$

де 8065,00 тис. грн. – значення прибутку від реалізації продукції у 2018 році.

Приріст чистого додаткового прибутку від реалізації продукції становитиме:

$$1042,05 \times (1 - 0,13) = 854,48 \text{ тис. грн.}$$

Наведемо очікувані результати від проведення заходу в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Очікувані результати від проведення заходу, тис. грн.

Показники	Значення показника
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	3457,67
Приріст повних витрати на виробництво та реалізацію продукції	2415,62
Приріст прибутку від реалізації продукції	1042,05
Приріст чистого прибутку	854,48

Отже, внаслідок реалізації роботи кейтерінгу, захід матиме наступний вплив на показники діяльності компанії: чистий дохід (виручка) від реалізації продукції в проектному періоді збільшиться на 3457,67 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції збільшиться на 2415,62 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції зросте на 1042,05 тис. грн., а чистий

прибуток збільшиться на 854,48тис. грн.

3.4. Вплив запропонованих заходів на основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Іль Моліно»

Очікувані результати внаслідок впровадження роботи фудтраку у вигляді зміни (приросту) чистого доходу (виручки) від реалізації продукції, повних витрат, прибутку від реалізації та чистого прибутку (табл. 3.4), а також їхні проектні значення, що розраховані вище, переносимо у табл. 3.5.

Проектні значення таких показників, як рентабельність продукції, рентабельність продаж та витрати на 1 грн. реалізованої продукції складуть:

$$\text{Витрати на 1 грн. реалізованої продукції (} V_{\text{на 1 грн.РП}} \text{)} = \text{ПВ} / \text{ЧД(В)} \times 100 \quad (3.2)$$

$$\text{Рентабельність продукції (} P1 \text{)} = \text{Пр} / \text{ПВ} \times 100 \quad (3.3)$$

$$\text{Рентабельність продаж (} P2 \text{)} = \text{ЧП} / \text{ЧД(В)} \times 100 \quad (3.4)$$

Таблиця 3.5

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «Іль Моліно»

Показники	Один. виміру	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	48908,00	52365,67	3457,67	7,07
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	40843,00	43258,62	2415,62	5,91
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	8065,00	9107,05	1042,05	12,92
4. Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	6010,00	6864,48	854,48	14,22
5. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	83,51	82,61	-0,90	-1,08
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	12,29	13,11	0,82	x
7. Рентабельність продукції	%	19,75	21,05	1,31	x

*Джерело: складено та розраховано автором

Отже, зробивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 3457,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 52365,67 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 2415,62 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1042,05 тис. грн. (або на 12,92%). Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшаться на 0,90 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 14,22% або на 854,48 тис. грн.

Як видно з результатів розрахунку, захід має мінімальний позитивний вплив на показники діяльності і є по тактичним кроком покликаному поліпшити асортиментну політику підприємства.

Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «Іль Моліно», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства на підвищенню ефективності просування товарів підприємства.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження нами зроблені наступні висновки.

Асортиментна політика – це сфера діяльності керівника й фахівців підприємства, що представляє собою сукупність принципів, стратегій і методик, що приводять до формування оптимального асортиментів продукції, що випускається підприємством, з погляду підвищення ефективності діяльності підприємства й задоволення потреб покупців.

Можна впевнено стверджувати, що роль підприємства на ринку змінюється: відбувається перехід підприємств до активної ринкової поведінки, розробки асортиментної політики на засадах маркетингу. Її найважливішим елементом стає перегляд асортименту продукції, а в окремих випадках істотне перепрофілювання підприємств.

Основною спонукальною причиною змін стали вимоги ринку – зрушення в попиті і зростання собівартості продукції, підвищення попиту на нові товари, відповідно зменшення на товари, що активно продавались у минулих періодах.

Добре продумана асортиментна політика не лише дозволяє оптимізувати процес оновлення товарного асортименту, але й слугує керівництву підприємства свого роду вказівником загальної спрямованості дій, дає змогу контролювати ситуації, які виникають в ході торговельної діяльності.

Формування асортименту є одним з найважливіших моментів в побудові бізнесу, від якого залежить успіх торгового підприємства. При формуванні асортименту враховуються безліч чинників: джерела товарних ресурсів, необхідних для формування асортименту; особливості та умови роботи конкретного торгового підприємства; чисельність населення, що обслуговується, особливості асортименту конкуруючих підприємств і т.д.

При неоптимальній структурі асортименту відбувається зниження рівня прибутку, втрата конкурентних позицій на перспективних споживчих і товарних ринках і, як наслідок цього, спостерігається зниження економічної стійкості підприємства. Тому формування оптимального асортименту, який сприяє оптимізації прибутку та збереженню його на тривалий період часу, дуже актуально для підприємств, що прагнуть бути конкурентоспроможними.

Нами була проаналізована асортиментна політика на прикладі ресторанної мережі ТОВ «Іль Моліно». Зокрема, були проаналізовані техніко-економічні показники ТОВ «Іль Моліно». Нами була виявлена взаємозалежність між рівнем випуску продукції та рентабельності продукції за допомогою кореляційно-регресійного аналізу. Провівши кореляційно-регресійний аналіз, можемо зробити висновок, що між рівнем рентабельності продукції та рівнем випуску продукції зв'язок існує. Отже, для збільшення рівня рентабельності підприємства необхідно ввести заходи, по ще більшому удосконаленню асортимента продукції.

Нами було досліджено меню ресторану методами ABC-аналізу та XYZ-аналізу ABC-аналіз показав нам внесок кожної страви в загальний продаж. До рішення про розширення чи зменшення асортименту потрібно підходити з обережністю, так як товари, які займають незначну частку в обороті, можуть приносити водночас прибуток. Тому під час аналізу показників з обороту потрібно порівняти також показники з прибутку. Це допоможе зрозуміти, який з товарів (група, категорія, позиція) приносить більше і в обороті, і в прибутку.

Побудована матриця ABC-XYZ-аналізу показує, що продажі ресторану стабільні, оскільки стрічка Z не заповнена. Для структурування асортименту, в першу чергу, слід приділяти увагу товарам груп А і В, оскільки вони забезпечують основний товарооборот, і товарам групи Х, що забезпечують стабільність продажів.

В результаті проведеного дослідження, нами були запропоновані заходи оптимізації асортименту ресторану, зокрема за допомогою кейтенингу. Відповідно оцінивши маркетингове обґрунтування запропонованого заходу, та провівши всі необхідні розрахунки. нами виявлено, що даний захід варто впроваджувати і він являється ефективним.

Здійснивши відповідні розрахунки, можна зробити наступні висновки. Внаслідок впровадження запропонованого заходу зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції на 3457,67 тис. грн. і проектне його значення становитиме 52365,67 тис. грн. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зростуть на 2415,62 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 1042,05 тис. грн. (або на 12,92%). Витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшаться на 0,90 коп. В проектному році чистий прибуток зросте на 14,20% або на 854,48 тис. грн.

Як видно з результатів розрахунку, захід має мінімальний позитивний вплив на показники діяльності і є по тактичним кроком покликаному поліпшити асортиментну політику підприємства.

Результати обчислень показників економічної ефективності запропонованого заходу показали, що він є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи підприємства довели, що впровадження запропонованого заходу покращує результати роботи ТОВ «Іль Моліно», сприяючи поліпшенню фінансових результатів діяльності підприємства на підвищенню ефективності просування товарів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алексунин В. А. Маркетинг : учебник / В. А. Алексунин. – 6-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К°”, 2014. – 216 с.
2. Ахмедзянова Р. М. Міжнародний досвід розвитку роздрібних торгових мереж [Електронний ресурс] / Р. М. Ахмедзянова // Вісник Тюменського державного університету. Соціально-економічні та правові дослідження. - 2014. - № 8. - URL: <http://cyberleninka.ru>.
3. Багієв, Г.Л. Основи сучасного маркетингу: Навчальний нагляд. посібник / [Г.Л. Багієв, В.М. Тарасевич, І.А. Арєнкова и др.]; За заг. ред. Г.Л. Багієва; М-во освіти Рос. Федерації, С.-Петербур. держ. ун-т економіки і фінансів. Каф. маркетингу. - СПб. : Изд-во С.-Петербур. держ. ун-ту економіки і фінансів, 2002. - 280 с.
4. Баришев, А. Ф. Маркетинг [Текст]: підручник / А. Ф. Баришев. - 2-е вид., Стер. - М.: Academia, 2002. - 207.
5. Бахотській В. В. Аналіз маркетингової діяльності. Частина II: навчальний посібник / Бахотській В. В., Войко І. П. - Псков: Псковський державний університет, 2015. - 92 с.
6. Белєнов О.Н. Типологія методів управління асортиментом продукції / О.М. Белєнов, Т.М. Бугаєва // Сучасна економіка: проблеми і рішення. - 2016. - № 1. - С. 69-76
7. Близнюк, С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку [Текст] : монографія / С.В. Близнюк. - К. : Політехніка, 2003. - 384 с.
8. Бузукова Е. А. Побудова асортиментної матриці [Електронний ресурс] / Бузукова Е. А. - 2016. - Режим доступу: <http://zakup.vl.ru/>
9. Бутєнко О.П. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку / О.П. Бутєнко, Д.О. Стрєльченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2016. – № 56. – С. 18-24.

10. Гаркавенко, С.С. Маркетинг [Текст] : підручник / С. С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 2002. - 712 с.
11. Гармідер Л. Д. Дослідження формування товарного асортименту підприємства / Л. Д. Гармідер, І. О. Самай // Академічний огляд. - 2016. - № 1. - С. 111–118.
12. Герасимова Л.М., Асмарян А.С. Асортимент товарів: сучасні проблеми управління / [Електронний ресурс]: http://www.rusnauka.com/23_WP_2011/Economics/10_91123.doc.htm
13. Глеєва М. Г. Класифікація методів формування оптимального товарного портфеля компанії / М. Г. Глеєва, О. В. Зозульов [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://probl-economy.kpi.ua/pdf/2008_16.pdf.
14. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства: [Електронний ресурс]: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovl...va.html>
15. Гринько Т.В. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг / Т.В. Гринько, О.С. Максимчук. // Проблеми економіки. – 2015. – № 1. – С. 255-260.
16. Гаркавенко, С.С. Маркетинг [Текст] : підручник / С. С. Гаркавенко. - К. : Лібра, 2012. - 712 с.
17. Гросул В.А. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області / В.А. Гросул, Т.П. Іванова // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2017. – Вип. 1(49). Том 1. – С. 143-149.
18. Діденко Є.О. Управління асортиментною політикою підприємства [Електронний ресурс] / Є.О. Діденко, Д.С. Савельєв // Ефективна економіка. – 2015. – № 3. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910>

19. Захаров, С.В. Маркетинг. [Текст]: підручник / С.В.Захаров, Б.Ю. Сербиновского, В.І. Павленко. - 2-е вид., Доп. і перераб. - Ростов н / Д: Фенікс, 2009. - 361 с.
20. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні / Л.Л. Івашина // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Вип. 17. – С. 314-317.
21. Кавун О. О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення [Електронний ресурс] / О. О. Кавун // Проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 243-247. – Режим доступу : <http://www.problecon.com>.
22. Капітанець Ю.О. Розробка конкурентної стратегії підприємства як суб'єкта ринкової економіки / Ю.О. Капітанець // Науковий збірник Буковинської державної фінансової академії : Збірник наукових праць. Випуск 9 : Економічні науки. Чернівці, 2014. С. 306–315.
23. Книшова Е. Н. Маркетинг: Учеб. посібник / Е. М. Книшева. - М. : Форум, 2004. - 282 с.
24. Коваленко Л.Г. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства України / Л.Г. Коваленко// Економіка та суспільство. – 2016. – №5. – С. 160-163.
25. Копич І. М. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку : монографія / І. М. Копич, О. О. Нестуля. □ Львів : “Новий світ-2000”, 2014. - 565 с.
26. Котлер, Филип Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - 12-е изд. - СПб. : Питер, 2008. - 816 с.
27. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах // Економіка та держава. – 2016. – №2. – С. 67-71.
28. Кузнецов П. В. Маркетингове управління асортиментом продукції підприємства в умовах інформаційної економіки / П. В. Кузнецов,

І. А. Парфентенко, Д. П. Балагула // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 198-204.

29. Кузьминчук Н. В. Формування асортиментної політики виробничого підприємства / Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, І. Ю. Тарасенко // Вісник НТУ “ХПІ”. – 2014. – № 66 (1108). – С. 76-83.

30. Мескон, М. Х. Основи менеджменту / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі. - М. : Справа, 2016. - 704 с.

31. Павлова М. Б. Аналіз асортименту товарів з використанням матричного АВС-аналізу / М. Б. Павлова // Стратегии развития науки и образования : материалы Международной научно-практ. конф. – Namur, Belgique, 2017. – С. 292-295.

32. Павлова М. Б. Асортиментна політика на роздрібних торговельних підприємствах / М. Б. Павлова // Торгівля. Комерція. Підприємництво. – Львів. – 2014. – № 16. – С. 70-72.

33. Прокопюк А. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі / А. Прокопюк, Ю.Б. Феленчак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.4. – С. 259-265.

34. Смольянинов А. Методи аналізу асортиментного портфеля підприємства URL: http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_28/article_2963

35. Старостіна А.О. Особливості мотивації та ринкової поведінки українських споживачів високотехнологічних товарів / Старостіна А.О., Журило В.В. // Маркетинг в Україні. 2014. № 5. С. 18–23.

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

37. Хоптюк, А. Теоретичні аспекти управління обсягом та асортиментною структурою товарообороту торговельного підприємства / А.

Хоптюк, Є. Кравчук / Формування ринкових відносин в Україні. – 2014. – № 10. – С. 84-90.

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

39. Berman, B. and Evans, G. (2003), *Roznichnaja trgovlja: strategicheskij podhod* [Retailing: strategic approach], Vil'jams, Moscow, Russian Federation.