

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ

Кафедра туризму та готельного господарства

На правах рукопису

ВАЛЬЧУК МІЛІТА ІГОРІВНА

**УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ
«ЩЕДРИЙ МЛИН» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ**

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

Освітньо-професійна програма: «Готельно-ресторанна справа»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:
ЛИСЮК ТЕТЯНА ВАСИЛІВНА
кандидат педагогічних наук,
доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол №
засідання кафедри туризму
та готельного господарства
від 2024 р.

Завідувач кафедри
проф. Ільїн Л. В.

АНОТАЦІЯ

до бакалаврської роботи Вальчук Міліти Ігорівни на тему: Удосконалення асортиментної політики ресторану "Щедрий млин" в сучасних умовах господарювання

У роботі проаналізовано особливості, тенденції та проблеми формування асортиментної політики ресторану "Щедрий млин" та розглянуто методи її вдосконалення.

Згідно з дослідженням, асортиментна політика ресторанного підприємства "Щедрий млин" розробляється за такою схемою: сортувальний аналіз фактичної асортиментної структури товарів → аналіз факторів асортиментної політики → прийняття рішень щодо заходів з удосконалення асортиментної структури товарів (побудова матриці "обсяг випуску (реалізації) продукції, рентабельність товару") → сортувальний аналіз ідеальної асортиментної структури товарів.

Детальний розгляд та аналіз асортиментної політики ресторану визначає кількість страв, напоїв та товарів, які пропонує ресторан для задоволення потреб споживачів. Адже рішення щодо асортименту товарів у ресторані "Щедрий млин" є як ніколи важливим, визначаючи здатність ресторану нормально функціонувати в конкурентному середовищі та задовольняти потреби споживачів. Для того, щоб перемогти в конкурентній боротьбі, ресторанам все частіше доводиться адаптувати свій товарний асортимент до потреб і смаків своїх клієнтів.

Виявлено типові проблеми з асортиментною політикою ресторану. Визначено можливі втрати, спричинені дефіцитом та надлишком асортименту.

Встановлено, що ефективна та оптимальна асортиментна політика ресторану є головною запорукою його успіху та результативності на ринку.

З'ясовано, що завдяки успішній асортиментній політиці ресторан може збільшити обсяги продажів, отримати конкурентні переваги за рахунок унікального асортименту, залучити нові групи споживачів і, що найголовніше, підвищити прибутковість.

У роботі представлені рекомендації щодо вдосконалення ресторану на основі інноваційних підходів.

Також представлено основні принципи, дотримання яких забезпечить формування ефективної асортиментної політики в ресторані.

Ключові слова: ресторани; асортиментна політика; споживачі; попит; інноваційні продукти; інновації.

ANNOTATION

to the bachelor's thesis of Valchuk Milita Ihorivna on the topic:
"Improvement of the assortment policy of the restaurant "Shchedryi Mlyn" in
modern economic conditions"

The article analyses the features, trends, problems of forming the assortment policy of the restaurant "Shchedryi Mlyn", as well as the search for ways to improve it.

It has been researched that the formation of assortment policy of the enterprise "Shchedryi Mlyn" is carried out according to the following scheme: rank analysis of the actual structure of the assortment → analysis of factors of assortment policy → decision-making on measures to improve the structure of the assortment (building a matrix "volume of output (sales), profitability of products") → rank analysis of the desired structure of the assortment.

The assortment policy of the restaurant is considered and analysed in detail, the number of dishes, drinks and products that the restaurant offers to consumers to meet their needs is determined. After all, assortment decisions for the restaurant "Shchedryi Mlyn" are more important than ever and determine whether it will be able to function and meet the needs of consumers in a competitive environment. In order to compete and win, it is becoming increasingly necessary for a restaurant to adapt its assortment to the needs and tastes of customers.

Typical problems of the assortment policy of a restaurant are identified. It is determined what losses can be caused by a shortage and excess of assortment. It has been determined that an effective and optimal assortment policy of a restaurant is the main guarantee of its success in the market and performance.

It has been found that due to a successful assortment policy, a restaurant can increase sales, achieve competitive advantages due to a unique assortment, attract new consumer groups, and most importantly, increase profitability.

Proposals for improving the restaurant on the basis of an innovative approach are offered.

The main principles, compliance with which will ensure the formation of an effective assortment policy of a restaurant, are formulated.

Key words: restaurant; assortment policy; consumers; needs; innovative products; innovations.

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	8
1.1. Сутність поняття асортиментна політика ресторанного підприємства.....	8
1.2. Методика дослідження асортиментної політики ресторанних підприємств.....	14
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ «ЩЕДРИЙ МЛИН».....	19
2.1. Загальна характеристика ресторану.....	19
2.2. Організаційна структура.....	22
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «ЩЕДРИЙ МЛИН» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	25
...	
3.1. Аналіз асортиментних груп та асортиментних одиниць ресторану.....	25 27
3.2. Дослідження раціональності асортименту у ресторані.....	
3.3. Оцінка меню ресторану методами ABC-аналізу та XYZ-аналізу.....	30
РОЗДІЛ 4. УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ «ЩЕДРИЙ МЛИН» В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ.....	42
4.1. Основні напрямки оптимізації асортименту.....	42
4.2. Розширення асортименту послуг у діяльності ресторану.....	45
4.3. Інвестиційні витрати на проект.....	50
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Останнім часом ресторанна індустрія розвивається в усьому світі, і Україна не є винятком. При цьому ресторани конкурують з іншими закладами громадського харчування, такими як кафе, закусочні, кафетерії, паби та інші заклади громадського харчування, яких налічується близько 20 тисяч. Все це свідчить про загальне зростання ресторанної індустрії та посилення конкуренції за споживача. Адже на сучасний стан розвитку галузі ресторанного господарства впливає зростання інфляції, нестабільність національних валют, зниження платоспроможності та зменшення реальних доходів населення.

За таких умов боротьба за споживача буде тільки посилюватися. Продумана політика категоризації може допомогти ресторанам привернути увагу споживачів і завоювати їхню прихильність. Крім того, ситуацію ускладнюють смаки та потреби споживачів, які постійно змінюються. Тому продумана і добре розроблена асортиментна політика є запорукою успіху для будь-якого ресторану, забезпечуючи високу ефективність, прибутковість і рентабельність.

Асортиментна політика – найважливіший з усіх інструментів ресторанного маркетингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукових доробок, присвячених проблемам формування асортиментної політики закладів ресторанного господарства, не так багато.

Зокрема, окремі аспекти формування асортиментної політики ресторанів розглядаються у працях таких науковців: Абрамович І.А. [7], Василюха Н.В. [8]: Абрамович І.А. [7], Василюха Н.В. [8], Гончар Л.А., Касич А.О, Марченко К.О. [18], Красовська Т.В. [19], Могилова А.Ю., Шарафост М.Л., [25], Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. [27], Хамініч С.Ю., Сокол П. М., Чубакова А.А. [33] та інші.

Недостатня кількість наукових досліджень з цього питання зумовлена специфікою діяльності підприємств ресторанного господарства.

З огляду на вищезазначене, обрана тема дослідження є досить актуальною на сьогоднішній день та потребує подальшого дослідження.

Метою даної роботи є дослідження особливостей асортиментної політики ресторану та визначення шляхів її вдосконалення.

Для досягнення поставленої мети було вирішено наступні завдання:

- визначити сутність та значення асортиментної політики ресторану;
- охарактеризовано ресторан "Щедрий млин";
- проаналізовано асортиментну політику ресторану;
- визначено основні шляхи удосконалення асортиментної політики ресторану.

Об'єктом дослідження є ресторан "Щедрий млин" у смт. Гоща Рівненської області.

Предметом дослідження є удосконалення асортиментної політики ресторану "Щедрий млин".

Методи дослідження – для виконання завдань роботи використано комплекс методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (обґрунтування теоретичних положень та практичних пропозицій щодо асортиментної політики ресторану); узагальнення (дослідження рівня розвитку підприємства); порівняльний та економічний аналізи (розрахунок основних показників господарської діяльності, визначення показників ефективності впровадження інновацій).

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади та управління, законодавчі та нормативні акти, українські національні та міжнародні стандарти, інформація та дані вітчизняних і зарубіжних видань, монографії та інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі та періодичних виданнях, експертні розробки та оцінки українських і зарубіжних вчених, а також аналітичні дослідження та власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в практичних рекомендаціях щодо вдосконалення асортиментної політики у ресторані "Щедрий млин".

Практичне значення одержаних результатів. Запропоновані в ході дослідження практичні рішення допоможуть ресторану "Щедрий млин" удосконалити свою асортиментну політику та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Обсяг та структура бакалаврської роботи. Бакалаврська робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність поняття асортиментна політика ресторанного господарства

Одним з ключових показників конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі є відповідність асортименту товарів потребам споживачів. Асортиментна політика визначає кількість страв, напоїв та виробів, які ресторан пропонує споживачам для задоволення їхніх потреб [25].

Слід зазначити, що в сучасній науковій літературі під асортиментною політикою розуміють діяльність підприємства, спрямовану на формування оптимального поєднання продукції та послуг, яке одночасно підвищує ефективність діяльності підприємства та максимально задовольняє потреби споживачів. Вона відіграє важливу роль у будь-якій сфері бізнесу. Водночас, як ніколи раніше, вона є значущою для галузі ресторанного господарства [33].

Дійсно, асортиментна політика сьогодні є основним інструментом забезпечення ефективної роботи сучасного ресторану. Вітчизняна та міжнародна практика показує, що ресторани, які мають проблеми в асортиментній політиці, приречені на "провал" і поступовий відхід з ринку.

Під час кризи клієнти стали більш вимогливими, а смаки змінилися настільки кардинально, що деякі ресторани не змогли задовольнити їхні потреби і були змушені закритися. Інша частина ресторанів, навіть в умовах глибокої економічної кризи, продовжувала поступово розвиватися завдяки ефективній асортиментній політиці. У цьому контексті важливою умовою для ресторанів є швидка адаптація асортиментної політики до реальної ситуації в країні та до потреб і можливостей потенційних клієнтів.

Таким чином, вдалий вибір продукції є запорукою залучення та утримання клієнтів, незалежно від типу ресторану. У той же час, занадто велика кількість і занадто різноманітні категорії продуктів не сприяють розвитку ресторану. Продукція ресторану, як кінцева продукція, так і сировина для подальшого виробництва, має обмежений термін придатності.

Занадто велика різноманітність продукції може призвести до збитків. Якщо асортимент продукції обмежений або вузький, існує ризик того, що ринок буде захоплений конкурентами з кращим асортиментом [22].

Розробка асортиментної політики ресторану повинна спиратися виключно на науково обґрунтовані методи планування.

Таким чином, як надмірний, так і недостатній асортимент є негативним для ресторанів. У таблиці 1.1 показано, що можна втратити, якщо ресторан має погану асортиментну політику.

Таблиця 1.1

Втрати, яких зазнають ресторани з недосконалою асортиментною політикою [14]

Втрати ресторану при дефіциті асортименту	Втрати ресторану при надлишку асортименту
Не повне задоволення потреб споживачів, як наслідок зниження репутації та втрата ключових споживачів	Додаткові витрати при розробці маркетингових заходів для продуктів, які повільно реалізуються
Зменшення обсягів продажів, що викликано дефіцитом швидко рухомих товарів	Витрати на зберігання, переміщення та утилізацію надлишкової продукції
Потенційна втрата клієнтів внаслідок обмеженого асортименту	Втрати від псування інгредієнтів, які мають обмежений період зберігання
Втрата частки лояльних клієнтів	Надлишковий обсяг асортименту зумовлює необхідність необґрунтованих фінансових та трудових ресурсів

Ефективність асортиментної політики ресторану залежить від оптимального співвідношення між широтою та глибиною асортименту. Широта асортименту – це кількість асортиментних груп товарів (напоїв, страв, закусок тощо), які пропонує ресторан. Глибина – це загальна кількість продуктів у кожній асортиментній групі.

Асортиментні рішення ресторану як ніколи важливі для визначення того, чи зможе ресторан працювати в конкурентному середовищі та задовольняти споживчий попит. Для того, щоб конкурувати, ресторанам все частіше необхідно адаптувати свій асортимент до потреб і смаків своїх безпосередніх клієнтів. Ресторани повинні реагувати на потреби споживачів і робити все можливе, щоб їх задовольнити.

Наразі в Україні для більшості закладів громадського харчування характерна одноманітність продукції, що пропонується більшістю ресторанів. З одного боку, це дозволяє ресторанам не відставати від своїх конкурентів, пропонуючи схожу продукцію, але з іншого боку, не дає їм змоги отримати додаткові конкурентні переваги. Крім того, більшість ресторанів покладаються виключно на інтуїцію та аналіз меню конкурентів при плануванні та розробці своєї асортиментної політики. Наразі такий підхід дає ресторанам перевагу в тому, що вони імітують конкурентів і максимально наближаються до їхніх страв.

Однак у довгостроковій перспективі ресторани можуть втратити клієнтів і стати менш конкурентоспроможними, якщо просто копіюватимуть меню конкурентів і дотримуватимуться загальноприйнятих тенденцій у плануванні асортиментної політики [8].

У міру того, як національна економіка відновлюватиметься і ставатиме більш платоспроможною, споживачі вимагатимуть від ресторанів інновацій у сфері асортименту. За такого сценарію кілька ресторанів, які підтримують інновації, зможуть задовольнити споживчий попит, тоді як інші не зможуть впоратися з цими змінами і відчують загальне зниження прибутків. На рис. 1.1 висвітлено типові проблеми асортиментної політики для вітчизняних ресторанів.

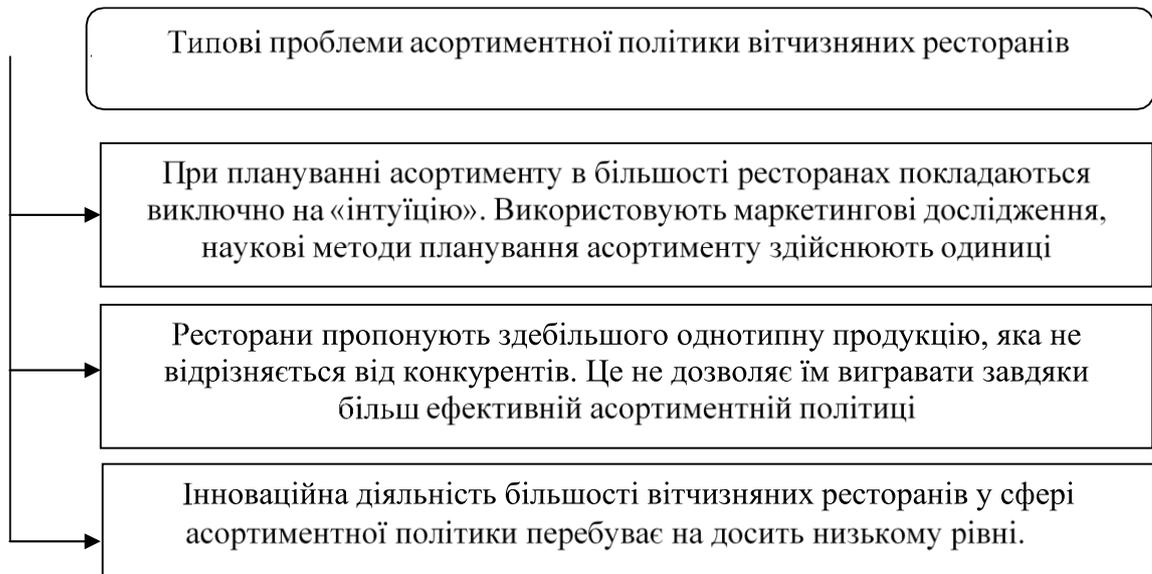


Рис.1.1. Проблеми асортиментної політики вітчизняних ресторанів [8]

Однією з гострих проблем, з якою стикаються вітчизняні ресторани, є усунення виявлених проблем з асортиментною політикою. Наразі основним резервом підвищення ефективності роботи ресторанів є саме вдосконалення асортиментної політики.

Удосконалення асортиментної політики необхідно починати зі зміни методів її формулювання та планування. Важливо, щоб асортиментна політика ресторану ґрунтувалася не лише на інтуїції власника, але й використовувала наукові методи планування та оптимізації, а також маркетингові дослідження.

При розробці асортиментної політики сучасним ресторанам необхідно здійснити ряд кроків, а саме [7]:

- визначити продукти, найбільш бажані для споживачів;
- зосередити більшу частину товарів на основній цільовій групі споживачів;
- дослідити задоволеність споживачів наявним асортиментом;
- використовувати сучасні методи асортиментного аналізу та оптимізації (матриця БКГ, матриця МакКінсі, матриця "ширина-довжина", методи ABC-XYZ аналізу, математичні (оптимізаційні) моделі, метод Дібба-Сімкіна тощо).
- аналізувати світовий досвід інноваційного розвитку та розширення асортименту продукції ресторану;

- оптимізувати структуру продуктового асортименту та його своєчасне оновлення.

Враховуючи вищезазначену послідовність дій та активний розвиток інноваційної діяльності, можна досягти всіх цілей асортиментної політики ресторану і, як наслідок, збільшити товарообіг послуг та продукції. Головною умовою вдосконалення асортиментної політики ресторану є активне впровадження інноваційної діяльності для забезпечення оновлення продукції.

Для ресторанної індустрії важливо створювати нові продукти, щоб задовольнити потреби клієнтів. Зокрема, останнім часом спостерігається тенденція, коли ресторани та кафе закупають продукти з фермерських угідь, у людей, які вирощують власні овочі, фрукти, доглядають за тваринами та рибою.

Більшість рестораторів намагаються повністю перейти на екологічні продукти, які дорожчі, але якісніші.

Важливим залишається і кейтеринг. Останнім часом спостерігається збільшення кількості різноманітних виїзних церемоній та заходів. Зазвичай за харчування відповідають спеціалізовані заклади громадського харчування.

Однак деякі ресторани також включили кейтеринг до переліку своїх послуг. Такий крок приваблює нових відвідувачів і розширює сам ресторан [9].

Впровадження продуктивних інновацій у ресторанну діяльність забезпечує створення нових продуктів та послуг, що сприяє збільшенню кількості клієнтів.

Таким чином, впровадження інноваційної діяльності в асортиментну політику ресторану є важливою умовою підвищення загальної ефективності роботи ресторану.

Варто підкреслити, що розробка асортиментної політики ресторану повинна ґрунтуватися виключно на розрахунках і сучасних методах оптимізації. Епоха сліпого копіювання ресторанами асортименту конкурентів добігає кінця. Важливо підійти до цього процесу відповідально, покладаючись не на інтуїцію, а на точні прогнози та розрахунки потреб споживачів.

Водночас, якою б успішною не була асортиментна політика, її слід ретельно переглядати, контролювати та коригувати. Смаки та запити споживачів, а також зовнішнє середовище є динамічними і можуть мати

безпосередній вплив на асортиментну політику ресторану. Крім того, на асортиментну політику впливає безліч зовнішніх і внутрішніх факторів, тому робота з її вдосконалення нескінченна.

Важливо зазначити, що існують певні принципи, яких необхідно дотримуватися при розробці асортиментної політики. М.П. Мальська запропонувала 4 основні принципи, які забезпечують формування оптимального асортименту ресторану (рис. 1.2) [24].

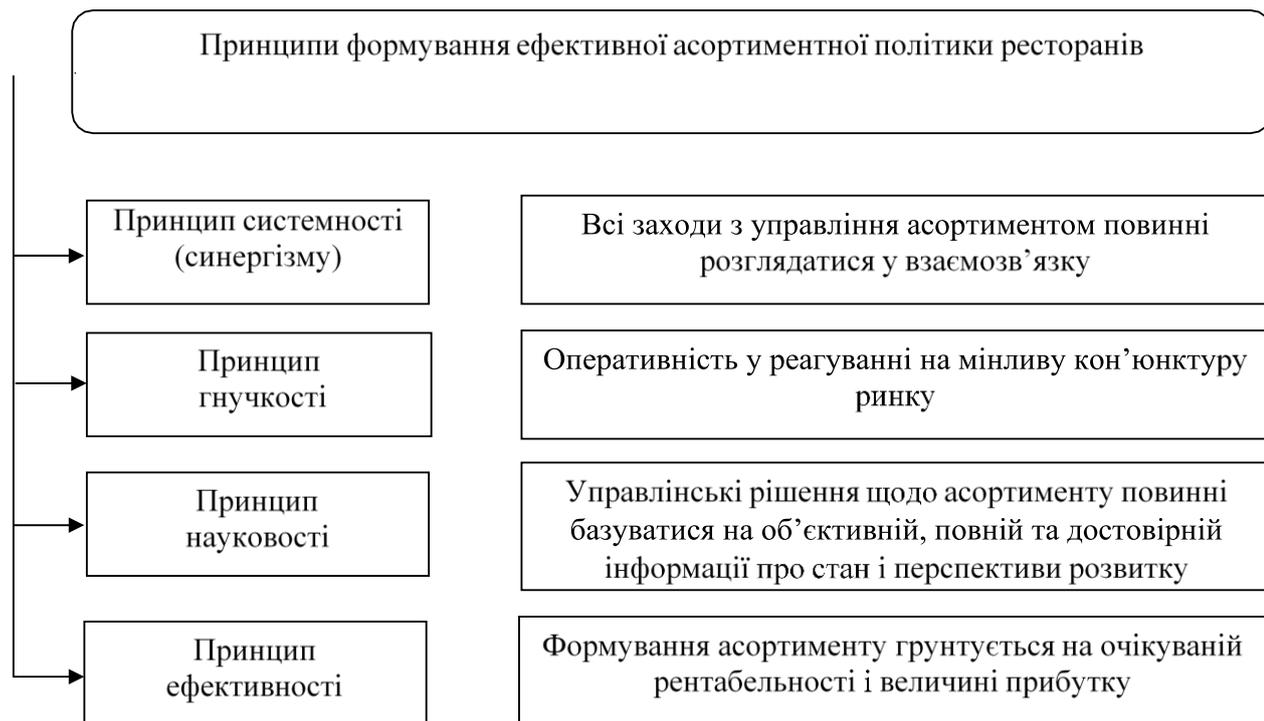


Рис. 1.2. Принципи розробки асортиментної політики продукції ресторанного господарства [24]

Процес формування та оптимізації асортименту продукції ресторану тісно пов'язаний з економічними показниками. Поверхнєве управління асортиментом товарів може призвести до зменшення прибутку та втрати клієнтів. При розробці товарного асортименту також необхідно враховувати низку зовнішніх (платоспроможний попит, доходи населення, ступінь економічної стабільності тощо) та внутрішніх (економічні можливості ресторану, цілі, завдання та пріоритети) чинників.

1.2. Методика дослідження асортиментної політики ресторанних підприємств

Формування асортиментної політики тісно пов'язане з визначенням цілей, методів, засобів і завдань. З точки зору маркетингу, асортиментна політика – це формування асортименту продукції на основі поточного та перспективного ринкового попиту з метою досягнення стратегічних ринкових цілей підприємства.

Асортиментна політика нерозривно пов'язана зі стратегією підприємства і має вирішальне значення для його позиціонування.

У зв'язку з різноманітністю видів, форм і методів підприємницької діяльності реалізація бізнес-функції асортименту продукції може відрізнятися в різних типах і групах ресторанних підприємств [33].

При цьому навіть великі мережі ресторанів використовують лише загальні принципи при розробці стратегії товарної асортиментної політики, саме тому важливо розробити корпоративну товарну асортиментну політику, як показано на рис. 1.3.

Формування асортименту поділяється на декілька етапів [30]:

1) визначитися з форматом асортименту товарів. Це повністю залежить від попиту і потенціалу ринку, а також бажання і можливості власника займатися таким бізнесом;

2) необхідно визначитися зі структурою асортименту ресторану. На цьому етапі необхідно визначити співвідношення кількості окремих товарних груп;

3) необхідно визначити розподіл окремих товарних груп і підгруп у споживчих комплексах і мікрокомплексах;

4) необхідно здійснювати підбір всередині групи за різними характеристиками (регіон, прибутковість).

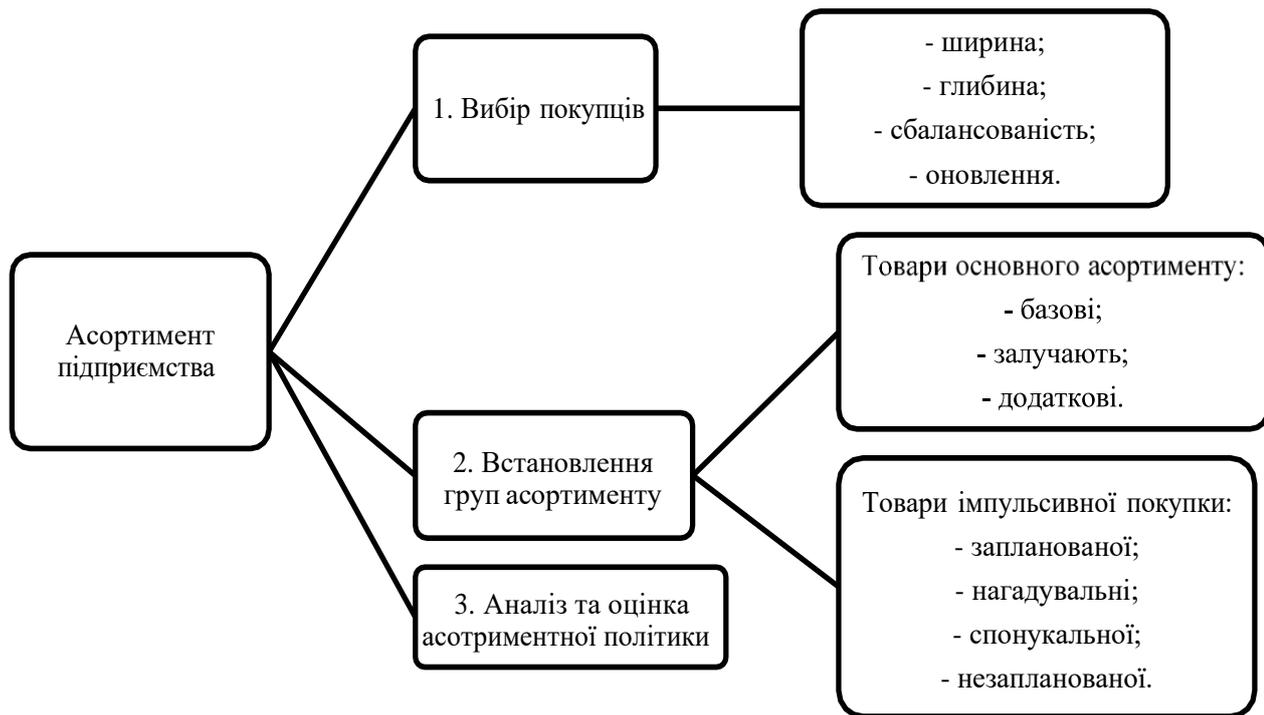


Рис. 1.3. Етапи формування асортиментної політики ресторану [30]

Основними методами дослідження асортиментної політики ресторану є [18]:

1. ABC-аналіз. Цей аналіз базується на принципі Парето, який підкреслює, що 20% зусиль призводять до 80% результатів. Решта 20% результатів досягаються за рахунок 80% зусиль. Цей принцип застосовний до сфери громадського харчування і призначений для оцінки ефективності та внеску. Згідно з принципом Парето, асортимент товарів класифікується за продажами і прибутком, а всі продукти поділяються на такі категорії [19]:

А. Це основна група, яка забезпечує прибутковість підприємства. Вона включає близько 20 % товарів, продаж яких забезпечує 80 відсотків прибутку. Ці товари повинні постійно фігурувати в класифікації товарів.

В. Ця група включає близько 15 % товарів, які приносять стільки ж доходів. Вона знаходиться між групами А і С, але має стратегічне значення і є доповненням до лідируючої позиції.

С. Згідно з принципом Парето, до цієї групи належить близько 75% товарів. Незважаючи на великий обсяг, на неї припадає лише 5% виручки.

Такий аналіз дозволяє оцінити і вивчити товарний асортимент, але не враховує сезонні коливання та інші фактори, які можуть спотворити загальну картину.

2) *XYZ-аналіз*, який відрізняється від ABC-моделі тим, що фокусується на визначенні стабільності продажів і коливань попиту.

Часто ці дві моделі використовують разом, щоб отримати чітку картину і встановити правильні пріоритети. Першим кроком є розрахунок коефіцієнта варіації продажів (рівня попиту) для кожної товарної групи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Опис категорій XYZ-аналізу [19]

Категорія	Коливання продажів, %	Особливості
X	До 10	Стабільність споживання, можливо чітке прогнозування.
Y	10-25	Нестабільне прогнозування, товари, які в цій групі мають сезонні коливання.
Z	Більше 25	Споживання нерегулярне, чітке прогнозування попиту неможливе.

3. *SWOT-аналіз*. *SWOT* – це аббревіатура, яка розшифровується як:

- strengths – переваги;
- weaknesses – слабкі сторони;
- opportunities – можливості,
- threats – загрози.

4. *Матриця BCG*. Модель матриці BCG створюється на основі наступних принципів: принципи життєвого циклу будь-якого продукту – розробка та виведення на ринок, зростання, зрілість, спад [33].

Напрямки аналізу ефективності асортиментної політики наведено на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Ефективність управління асортиментом [33]

5. Матриця McKinsey.

Модель GE/McKinsey – це матриця з 9 клітинок для порівняльного аналізу стратегічних позицій бізнес-напрямків організації (рис. 1.5) [14].

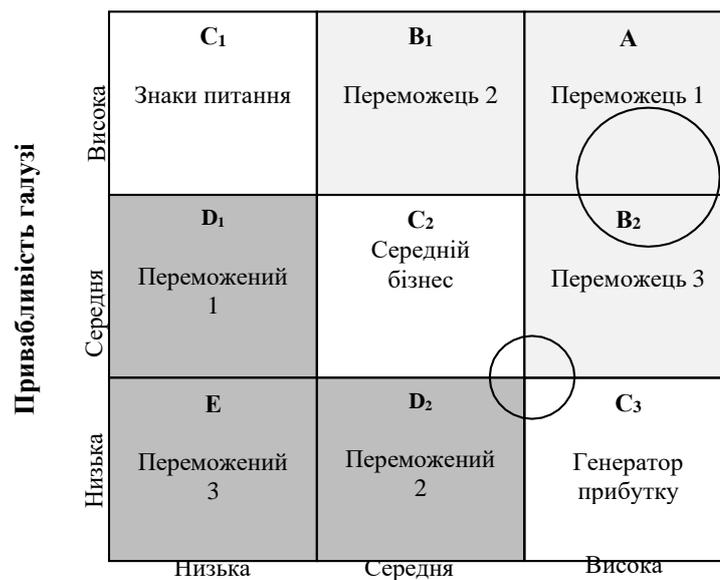


Рис 1.5. Зовнішній вигляд матриці McKinsey [14]

6. Прибуток на кожну одиницю товару. Оскільки господарська діяльність ресторанного підприємства завжди спрямована на отримання прибутку для покриття збитків, то прибуток – це чистий дохід, отриманий підприємством від його господарської діяльності (реалізації або виробництва товарів, надання послуг) [9].

Прибуток і виручка не є рівнозначними поняттями, оскільки прибуток отримується з виручки шляхом вирахування основних витрат на виробництво товарів, таких як

- виробничі витрати;
- сплачені податки (акцизний податок, ПДВ тощо)
- експортні податки тощо.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЙНА ХАРАКТЕРИСТИКА РЕСТОРАНУ "ЩЕДРИЙ МЛИН"

Основні характеристики ресторану представлені в таблиці 2.1. Фасад ресторану зображений на рис. 2.1.

Таблиця 2.1

Характеристика ресторану "Щедрий млин"

Опис ресторану	Це повноцінний ресторан, що пропонує справжню українську кухню як з власних садиб, так і з усієї країни. Він пропонує широкий вибір страв, від традиційних українських борщів до страв з м'яса, риби та овочів під супровід авторських соусів та спецій.
Організаційна структура:	Лінійна
Місце розташування	Україна, Рівненська область, Рівненський район, смт. Гоща, вул. Рівненська, будинок В.
Дата реєстрації	25.04.2005р.
Повна назва юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЩЕДРИЙ МЛИН»
Уповноважені особи	Ліннік Олена Юріївна Іванчук Наталія Валеріївна
Основний вид діяльності	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.
Розмір статутного капіталу	29 000,00 грн



Рис. 2.1. Ресторан "Щедрий млин"

Основним видом діяльності компанії є надання послуг харчування.

Ресторан пропонує широкий вибір українських страв, які готуються шеф-кухарем з найсвіжіших та найсмачніших інгредієнтів. В меню представлені справжні класичні українські страви.

У ресторані прекрасна обстановка, комфортний дизайн і відмінний сервіс. Зали ресторану дозволяють організувати вишукані ділові, корпоративні та сімейні заходи.

Кожен зал ресторану має оригінальне внутрішнє оздоблення. Вранці в ресторані подають ситний сніданок, а вдень – смачний бізнес-ланч, що робить його особливо популярним серед тих, хто бажає насолодитися з задоволенням.

Ресторан також пропонує банкетні послуги для проведення сімейних свят, корпоративних заходів тощо.

Для зручності гостей у ресторані також є автостоянка та послуга доставки їжі на винос.

Ресторан має окремий баланс, банківський рахунок, печатку та бланк зі своєю назвою. Метою діяльності ресторану є отримання прибутку шляхом насичення споживчого ринку товарами та послугами. Форма власності – приватна власність.

Ресторан "Щедрий млин" пропонує:

- високий рівень обслуговування
- середній рівень цін;
- різноманітні акції;
- уважне обслуговування кожного клієнта;
- широкий вибір страв;
- приготування їжі на винос;
- організація корпоративів та інших заходів.

Місія ресторану – надавати високоякісний сервіс, створювати та пропонувати неординарну та невимушену атмосферу, а також поєднувати вишукані страви авторського меню з українською кухнею.

Ресторан є виробничим об'єктом повного циклу, де здійснюються всі етапи кулінарних і технічних процесів, характерних для некомерційних підприємств.

У ресторані готують і реалізують гарячі та холодні страви, продовольчі товари та кулінарні вироби, холодні та гарячі напої для споживання на місці.

У ресторані працюють офіціанти, які забезпечують індивідуальне обслуговування відвідувачів. Клієнти можуть розраховуватися готівкою або пластиковими картками.

Заклад працює з 10:00 до 23:00.

Ресторан "Щедрий млин" – це перш за все команда однодумців з великим досвідом роботи, яка уважно стежить за останніми інноваціями та тенденціями в кулінарній сфері. Тут реалізують унікальні проекти, серед яких розробка авторського виробництва та дизайн страв і напоїв. У ресторані використовуються свіжі, високоякісні продукти від постачальників і виробників.

В ресторані "Куточок споживача" надає клієнтам всіляку інформацію: ліцензії, свідоцтва про реєстрацію, брошури для скарг і пропозицій, адреси служб захисту прав споживачів та іншу інформацію.

Ресторан добре обладнаний для проведення банкетів, сімейних свят та урочистих подій.

Меню ресторану наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Короткий опис меню ресторану [40]

Найменування страви	Представлені в меню види	Ціновий діапазон (грн)
1. Холод закуски	18 видів	100 до 155
2. Салати	9 видів	110 до 180
3. Борщі. Супи	14 видів	39 до 80
4. Гарячі закуски	10 видів	55 до 150
5. Шашлик. Ковбаски гриль	10 видів	135 до 330
6. Страви з риби	10 видів	100 до 370
7. Страви з птиці	8 видів	75 до 250
8. Страви з телятини	7 видів	85 до 800
9. Страви зі свинини	7 видів	130 до 210
10. Гарніри	9 видів	30 до 70
11. Соуси	9 видів	15 до 20
12. Десерти	17 видів	55 до 80

2.2. Організаційна структура ресторану

Персонал підприємства: директор, бухгалтер, менеджер технічної служби, завідувач залу, технічний персонал, кухар, шеф-кухар, посудомийниці, бармени, офіціанти та комірник.

Організаційна структура ресторану "Щедрий млин" представлена на рис. 2.2.

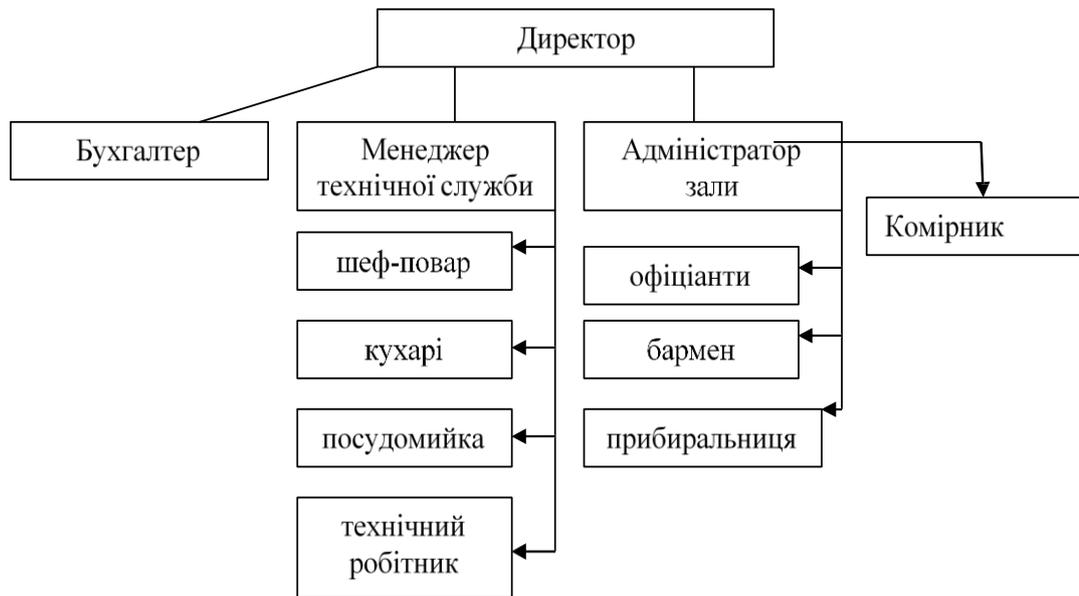


Рис. 2.1. Організаційна структура ресторану

Директор відповідає за організацію роботи структурних підрозділів, прийняття управлінських рішень і несе повну відповідальність за результати діяльності підприємства.

До обов'язків адміністратора входить організація роботи залу і кухні ресторану та контроль за діяльністю персоналу.

Адміністратору підпорядковуються бармени, кухарі, офіціанти та посудомийниці, в обов'язки яких також входить прибирання приміщень ресторану.

Менеджер відповідає за атмосферу і обстановку в ресторані (чистоту, порядок, декор), розсаджує гостей, що приходять, приймає попередні замовлення, здійснює оплату, відповідає на дзвінки.

Офіціанти безпосередньо обслуговують клієнтів. Бармени контактують з відвідувачами та готують напої. Кухар готує страви, виконує інші завдання, дотримується технічних і технологічних норм приготування страв, підтримує порядок на робочому місці, складає заявки на продукти. Загальна кількість працівників – 22 особи. Розглянемо структуру персоналу за кваліфікацією (рис. 2.3).

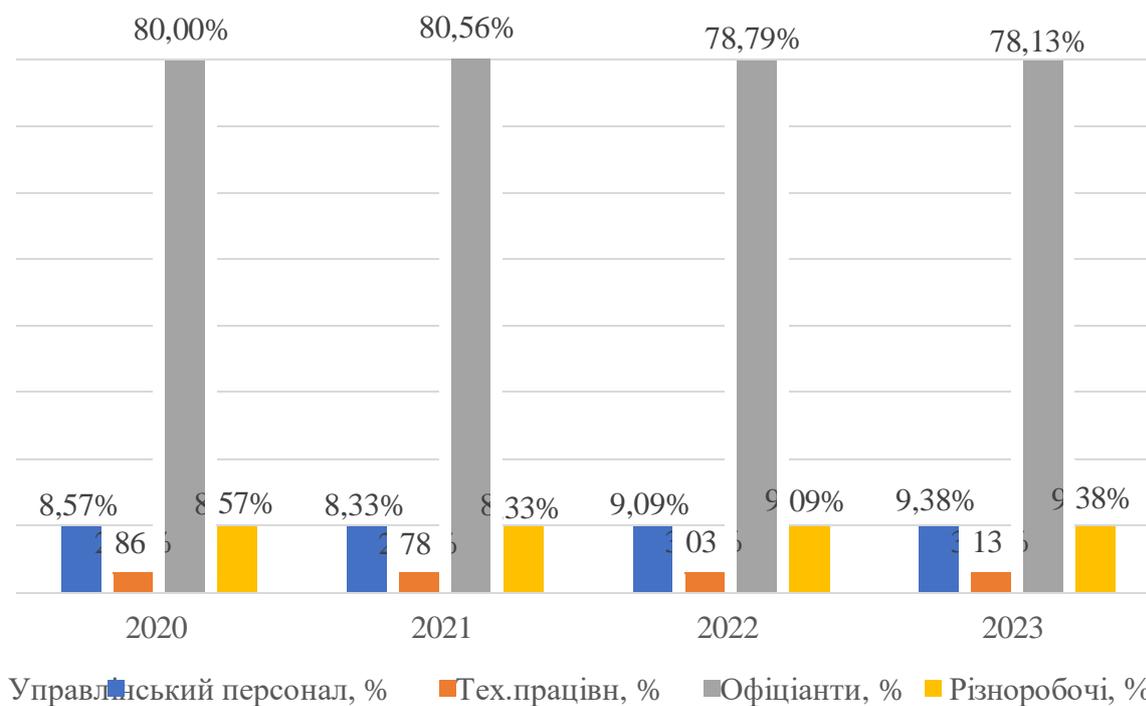


Рис. 2.3. Структура персоналу ресторану

За чотири роки частка фахівців зменшилася з 80% до 78,13%, тоді як частка керівників зростає з 8,57% до 9,38%. У 2023 році частка різноробочих становитиме 9,38%, а частка техпрацівників – 3,13%. Забезпечення безпеки (охорона і пожежна) за спеціальною угодою доручена спеціалізованим охоронним компаніям. Продукти харчування надаються фермерськими господарствами Рівненської області та іншими постачальниками, з якими існують довгострокові партнерські відносини.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ "ЩЕДРИЙ МЛИН" В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1. Аналіз асортиментних груп та асортиментних одиниць ресторану

Асортиментна політика ресторану налічує 5 основних асортиментних груп та 133 асортиментні одиниці. Категорії страв постійно поповнюються, а дизайн обслуговування постійно вдосконалюється.

Розглянемо детальніше перелік товарів у кожній групі.

1. Комплексні обіди: Український борщ, супи, деруни, картопляне пюре, відбивна або вареники з різними начинками, різноманітні салати, хлібці та бульйони.

2. Салати в асортименті.

3. М'ясні страви: м'ясо по-домашньому, крученики з грибами, домашня печеня, стейк по-селянськи, свинні відбивні, курячі відбивні, язик під соусом, печінка в сметанному соусі, тощо.

4. Рибні страви: смажена риба в тісті, тощо.

5. Напої: фруктові соки; морси; компоти; фреші; мінеральна вода; очищена вода; лимонад; Coca Cola; Fanta; Sprite; Pepsi; квас; сидр в асортименті; пиво в асортименті; вино в асортименті.

У таблиці 3.1 наведено асортиментну політику страв у ресторані.

Таблиця 3.1

Глибина	Ширина	
	45	Комплексні обіди (страви української кухні)
	10	Салати
	8	М'ясні страви
	5	Рибні страви
	55	Напої

Джерело: Підготовлено автором

У таблиці 3.2 показано динаміку виробництва за кожною групою.

Таблиця 3.2

Динаміка виробництва за асортиментними групами

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Вироблено продукції у натуральному виразі, кг/л		Відхилення	
	2022 р.	2023р.	абсолютне, +/-	відносне, %
Комплексні обіди (страви української кухні)	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: Підготовлено автором

Як видно з таблиці 3.2, виробництво підприємства у 2023 році зросло на 5 852,00 кг або на 3,37% порівняно з 2022 роком. Загалом, виробництво компанії збільшилося за всіма групами майже з однаковим темпом зростання.

В таблиці 3.3. представлено динаміку структури асортименту продукції

Таблиця 3.3

Динаміка структури асортименту продукції

Найменування продукції (видів, асортиментних груп)	Реалізовано продукції в вартісному виразі, тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення структури, %
	2022 рік	2023 рік	2022 рік	2023 рік	
Комплексні обіди (страви української кухні)	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: Підготовлено автором

Асортиментна група "Комплексні обіди" (українська кухня) домінує в асортименті, займаючи 79,16% у 2022 році та 79,95% у 2023 році.

Ця продукція користується високим попитом і споживаються майже щодня, тому логічно, що вона має лідируюче місце.

Група напоїв займає останню позицію. Компанії варто звернути увагу на цю товарну групу.

3.1. Дослідження раціоналізації асортименту у ресторані

Однією з найважливіших умов підвищення прибутковості (а отже, зміцнення механізму самофінансування) є економічна раціональність асортименту продукції. Асортимент продукції визначається часткою кожної товарної категорії в загальному обсязі виробництва (реалізації) та її рентабельністю.

Ресторан "Щедрий млин" розробляє свою асортиментну політику за наступною схемою: ієрархічний аналіз фактичної структури асортименту → аналіз факторів асортиментної політики → прийняття рішення про заходи щодо вдосконалення структури асортименту (побудова матриці "Обсяг виробництва (реалізації), рентабельність продукції") → ієрархічний аналіз ідеальної структури асортименту.

У ході рангового аналізу аналізуються частка випуску в загальному обсязі кожної товарної категорії, рентабельність, ранг випуску за часткою, ранг за рентабельністю, а також різниця в рангах за часткою випуску і рентабельністю. Невелика різниця в рейтингах свідчить про економічно обґрунтовану структуру товарних категорій.

Якщо рейтинг випуску значно вищий за рейтинг прибутковості, тобто продукт з низькою прибутковістю виробляється у великих кількостях, його слід здешевити або замінити новим продуктом з вищою якістю та прибутковістю, або, якщо спостерігається тенденція до зниження попиту, слід скоротити випуск.

Якщо ранг випуску значно нижчий за ранг прибутковості, тобто якщо продукт з високою прибутковістю має невеликий випуск, то у випадку стабілізації попиту слід збільшити випуск і, можливо, знизити ціну, щоб збільшити попит.

Тому оцінимо ступінь раціональності асортиментної структури шляхом прив'язки рангу випуску до рангу прибутковості. Вихідні дані для розрахунку наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Вихідні дані для оцінки структури асортименту

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, Рв	Ранг рентабельності, Рр	Різниця рангів (Рв-Рр)	Квадрат різниці рангів
Комплексні обіди (страви української кухні)	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: Підготовлено авторами на основі даних звітності підприємства

Коефіцієнт раціональності видової структури розраховується за формулою 3.1.

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{ri})^2}{n * (n^2 - 1)} \quad (3.1.)$$

$$K_{pca} = 1 - \frac{5 * (1 + 1 + 0 + 0 + 0)}{4 * (5^2 - 1)} = 1 - 0,08 = 0,92$$

Таблиця 3.6

Вихідні дані для оцінювання раціональності структури асортименту за 2023 рік

Найменування асортиментних позицій (асортиментних груп)	Питома вага випуску, %	Рентабельність продукції, %	Ранг випуску, Рв	Ранг рентабельності, Рр	Різниця рангів (Рв-Рр)	Квадрат різниці рангів
Комплексні обіди (страви української кухні)	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		-	-	-	-

Тому, ми оцінимо раціональність структури асортименту через співвідношення між рангом випуску та рангом прибутковості за формулою: (3.2)

$$K_{pca} = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n (P_{vi} - P_{pi})^2}{n * (n^2 - 1)} \quad (3.2)$$

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

Згідно з аналізом, ресторан вважається раціональним, якщо коефіцієнт структури раціональності є більшим за 0,6. У нашому випадку асортимент продукції "Щедрий млин" вважається раціональним на 2023 рік, оскільки $0,92 > 0,6$ вказує на те, що він має найбільшу частку в структурі та найвищу рентабельність. І для 2022 року $0,75 > 0,6$ також є раціональним.

3.3. Оцінка меню ресторану методами ABC-аналізу та XYZ-аналізу

Для оцінки меню ресторану "Щедрий млин" була використана методика, детально описана в пункті 1.2.

Перш за все, необхідно було визначити частку кожної групи товарів в меню в товарообігу ресторану та розташувати їх у порядку зменшення. На наступному етапі ми розрахували частку товарообігу за наростаючим підсумком і виділили групи А, В і С. Загальна кількість продуктів, проданих у грудні 2023 року, наведена в таблиці нижче.

У грудні 2023 року було продано 200 страв. Таким чином, ресторан отримав оборот у розмірі 60 105 грн і маржинальний прибуток у розмірі 38 401 грн. Дані про продажі наведені в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Аналіз асортименту меню ресторану "Щедрий млин" у грудні 2023 року

Назва груп страв	Число страв	Собівартість, грн.	Ціна, грн.	Оборот, грн.	Націнка, %	Маржинальний прибуток з одиниці, грн.	Маржинальний прибуток, грн.	Кількість	Оборот	Маржинальний прибуток
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Борщ «Український»	35	38,1	165	5775	333	126,90	4444,50	A	A	A
М'ясо по-домашньому	29	52,8	180	5220	241	127,20	3688,80	A	B	B
Крученики з грибами	26	64,5	210	5460	226	145,50	3783,00	A	B	B
Печеня по-домашньому	24	52,2	200	4800	283	147,80	3547,20	B	B	B
Риба смажена в тісті	22	341	750	16500	120	409,00	8998,00	B	A	A
Відбивна свинна	20	191,2	500	10000	162	308,80	6176,00	C	C	C
Відбивна куряча	16	94,5	250	4000	165	155,50	2488,00	C	C	C
Язик відварений з соусом	12	99,3	270	3240	172	170,70	2048,40	C	C	C
Печінка в сметанному соусі	9	138	350	3150	154	212,00	1908,00	C	C	C
Макарони	7	91,2	280	1960	207	188,80	1321,60	C	C	C

Джерело: Складено автором

Борщ "Український" класифікується як ААА. Це означає, що страва добре продається, має високий товарообіг і високий маржинальний прибуток, тобто є популярною серед гостей і прибутковою для компанії. Такі страви (що входять до рівня ААА) є "хітами продаж", необхідно постійно стежити за їх якістю та наявністю в меню.

М'ясо по-домашньому – ще один досить поширений приклад - категорія АВВ. Страва добре продається, але при цьому генерує середній товарообіг і маржинальний прибуток. У цьому випадку необхідно вжити певних заходів для збільшення маржинального прибутку: знизити собівартість і підвищити ціни.

Існує кілька способів зменшити собівартість:

- додавання гарнірів до м'яса;
- незначна зміна виходу дорогих інгредієнтів;
- знайти дешевшу сировину або знайти іншого постачальника.

Друга складова процесу – підвищення ціни. Це рішення потрібно ретельно обдумати, враховуючи середній розмір рахунку та платоспроможність гостей. Навіть якщо підвищення ціни буде невеликим (не більше 5%), гості не відчують різниці і з радістю приймуть його, тоді як більші зміни повинні бути обґрунтовані (наприклад, додаванням соусів або використанням інгредієнтів кращої якості).

Печеня по домашньому відноситься до категорії ВВВ – ресторанної страви, яка має свою аудиторію, але не є дуже популярною, із середнім оборотом і невеликим прибутком. У цьому випадку, як правило, не потрібно ніяких дій.

Риба в тісті – ця страва потрапляє в категорію БАА, тобто середні продажі, але високий товарообіг і висока рентабельність. Існує необхідність подальшого стимулювання продажів страв цієї категорії: вони приносять прибуток ресторану і мають потенціал для збільшення продажів. Часто гості готові платити більше, потрібно лише запропонувати їм правильні страви.

Це перший спосіб стимулювання продажів – рекомендація офіціанта. Для підвищення ефективності можна дати офіціантові винагороду. Крім цього способу, існують різні акції та пропозиції (наприклад, отримати келих вина в подарунок і взяти шматок смаженої риби в тісті).

Останній спосіб стимулювати продажі – знизити ціни, оскільки страви БАА, як правило, досить дорогі і можуть відлякати гостей. Тимчасове зниження цін може бути більш прийнятним, але нові шанувальники деяких страв продовжать купувати їх, коли ціна знову зросте.

Макарони належать до проблемних страв ССС: низькі продажі, низький оборот і низький прибуток. У цьому випадку потрібно звернути увагу на два показники: кількість продажів і відсоток маржинального прибутку.

Якщо страва продається рідше одного разу на день і має низьку маржинальність (менше 150%), то її можна сміливо прибрати з меню. В іншому випадку зі стравою потрібно працювати: постійні відмови, смакові опитування гостей, промо-акції. Якщо і після цього така ж тенденція зберігається, то необхідно прибрати страву з меню і замінити її на іншу. Співвідношення 20/80 не є абсолютним і універсальним, і можна використовувати інші співвідношення, наприклад, 70/30 або 35/65. Не існує єдиної рекомендації для всіх страв, але параметри аналізу визначають найкращі комбінації, які дають найкращі практичні результати. На нашу думку, найкращим вибором є 75-80% для групи А, змінюючись відповідно для груп В і С (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Комбінація пропорцій в АВС-аналізі

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: Підготовлено автором

Група А – страви, сума кумулятивних часток яких становить перші 80% загального показника і частка яких в обороті досліджуваного підприємства становить 5 775 грн. на місяць. Це основні страви, які визначають комерційно-фінансовий стан підприємства та його позицію на ринку. Вони зазвичай приносять підприємству найбільший прибуток. Як правило, ці страви мають постійну присутність в репертуарі ресторану і добре відомі споживачам. Тому ці страви завжди повинні бути в наявності. Навіть якщо керівництво ресторану не повністю задоволене прибутковістю цих страв, вилучення їх з меню становить значний ризик для підприємства. Ці продукти вимагають детального планування, постійного обліку та контролю.

Група В – помірно важливі позиції із загальною сукупною часткою 15 %.

Ці страви продаються в помірних обсягах, доповнюють асортимент страв ресторану та допомагають залучити нових клієнтів. Вони мають низьку важливість для ресторану і потребують щоденного контролю та обліку (можливо, щомісячного). Для цієї категорії страв має бути передбачений достатній страховий запас. Заходи, яких необхідно вжити, такі ж, як і для категорії А, але вони здійснюються рідше і з більшою допустимою похибкою.

Група С – інші страви з сукупною часткою від 95 до 100 відсотків від загальної кількості позицій; продажі незначні. Це страви, які можна без ризику вилучити з асортименту (якщо тільки жодна з них не має унікальної властивості, що відіграє важливу роль для споживача), а також продукти, які щойно введені в асортимент. Ці продукти характеризуються спрощеними методами планування, обліку та контролю. АВС-аналіз показує нам внесок кожної страви в загальний обсяг продажів. Приймаючи рішення про розширення або скорочення асортименту, слід бути обережним, оскільки продукти з меншою часткою товарообігу можуть одночасно бути прибутковими. Тому, аналізуючи показники обороту, слід також порівнювати показники прибутку. Це допоможе зрозуміти, який товар (група, категорія, місце розташування) має і більший оборот, і більший прибуток. АВС-аналіз на основі двох параметрів – прибутку і товарообігу дає такі результати (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Параметри АВС-аналізу на основі поєднання прибутку та обороту

АС	АВ	АА	Пріоритетні категорії
ВС	ВВ	ВА	Базові категорії
СС	СВ	СА	Зручні категорії

Джерело: Підготовлено автором

Цей вид аналізу можна проводити на різних рівнях: за товарною групою, за товарною категорією, за товарними позиціями в межах кожної категорії, за брендом, за постачальником.

XYZ-аналіз – це статистичний інструмент, який дозволяє аналізувати і прогнозувати стабільність продажів певних видів товарів і коливання споживання певних ресурсів. Цей метод зазвичай використовується для сортування і групування асортиментних товарів за ступенем передбачуваності попиту або товарообігу.

Метою XYZ-аналізу є класифікація товарів за групами на основі рівномірності попиту і точності прогнозів. XYZ-аналіз дає чітке уявлення про попит на кожну товарну позицію. Він допомагає визначити, які товари користуються найбільшою популярністю, а які з якихось причин не користуються попитом. На основі результатів XYZ-аналізу можна оптимізувати складські запаси.

Принцип XYZ-аналізу такий самий, як і в ABC-аналізі: товари поділяються на три групи (X, Y, Z) на основі значення коефіцієнта варіації за певний період часу. Цей метод аналізу поділяє об'єкти за ступенем відхилення від середнього значення, яке розраховується за кілька періодів.

Група X – товари зі стабільним попитом. Для цієї групи товарів можливий оптимальний запас і для прогнозування попиту та оптимального запасу використовуються математичні методи. Коефіцієнт варіації коливається від 0 до 10 %.

Група Y – товарна група з відомими сезонними коливаннями та середньою здатністю до прогнозування. Коефіцієнт варіації становить від 10 до 25 %.

Група Z – товари з нестабільним попитом і низькою здатністю до прогнозування попиту. Це можуть бути товари, що поставляються на замовлення, або товари, які нещодавно з'явилися на ринку. Коефіцієнт варіації перевищує 25%.

Розглянемо основні етапи XYZ-аналізу на прикладі показників ресторану "Щедрий млин". На першому етапі обираємо об'єкт аналізу (товарну групу, товарну категорію або товарну позицію).

Для аналізу були обрані товарні групи з меню ресторану. Визначивши часовий інтервал для аналізу, розрахуємо стабільність кожної страви. Чим довший часовий інтервал, тим точнішою буде статистика попиту. Тому наш часовий інтервал склав 12 місяців (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

XYZ-аналіз продажів

№ з / п	Назва товарної групи	Коефіцієнт варіацій	Група	Характеристика групи
1.	Комплексні обіди (страви української кухні)	9%	X	Товари з найбільш стійкими обсягами продажів
2.	М'ясні страви	10%	X	
3.	Рибні страви	13%	Y	Товари з прогнозованими, але мінливими обсягами продажів
4.	Салати	18%	Y	
5.	Напої	21%	Y	

Джерело: Складено автором

Далі ми визначаємо коефіцієнт варіації для кожної страви, який є відносним показником. Значення коефіцієнта варіації є оцінкою відсотка, на який продажі відхиляються від середнього значення. Чим вищий коефіцієнт варіації, тим більш нестабільними є продажі цих страв.

На основі значення коефіцієнта варіації проведемо категоризацію асортименту, розділивши страви на три групи – XYZ.

Проаналізувавши продажі в меню ресторану, ми не виявили жодної продукції з групи Z, оскільки попит на цю продукцію майже неможливо спрогнозувати.

Для проведення XYZ-аналізу важливо пам'ятати про сезонність продажів певних страв (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Динаміка товарообороту страв у 2023 році

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

Страви в меню ресторану також є сезонними, тому існують певні особливості в продажах страв.

Окрім сезонності попиту, на продажі та прибутковість впливає багато факторів: регулярність поставок, акції, дефіцит, коливання цін на аналогічну продукцію конкурентів, наявність спеціальних пропозицій.

Всі ці фактори призводять до коливань продажів і, відповідно, до високих коефіцієнтів варіації.

Результати XYZ-аналізу будуть достовірними лише за умови аналізу за досить тривалий період часу. Важливо аналізувати період, який у кілька разів перевищує кількість днів обігу товару.

Якщо асортимент часто оновлюється, слід також використовувати інформацію про життєвий цикл товару, щоб побачити тенденцію всіх нових позицій.

Таким чином, ABC-аналіз визначає найбільш продавані товари, тоді як XYZ-аналіз показує узгодженість попиту на всі товари. Чим стабільніший попит, тим легше ним управляти, тим менші потреби в запасах і тим легше планувати рух продукції.

XYZ-аналіз часто використовується в поєднанні з ABC-аналізом для прийняття більш обґрунтованих рішень.

Використовуючи каскадний підхід ABC-аналізу та XYZ-аналізу, можна визначити економічні параметри та ринкові показники для кожної підгрупи продуктів харчування та напоїв. Крім того, за допомогою цього аналізу можна визначити рівні страхових запасів для групи X (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Каскадний аналіз ABC та XYZ для товарів зі стабільним попитом у підгрупі 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 % поставк ипід замовле ння	85 % постав кипід замовле ння

Джерело: Складено автором

Однак, оскільки попит на товари групи X є стабільним, обсяг необхідних запасів можна точно розрахувати, і немає потреби постійно контролювати рівень запасів.

Аналогічні таблиці складаються для групи Y та групи Z. Потреба в страхових запасах для різних груп наведена в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

Страховий запас для товарів груп Y та Z

Група товарів	Вимоги до страхового запасу	Вимоги до поставок
AAU	100 %	Посилений контроль за поставками
AAZ, ABY, BAU	98-100 %	
ABZ, BAZ,	95-98 %	
ACU, BBU	95 %	
CAU, CAZ	92-95 %	
ACZ, BBZ, BCU	Не менше 93 %	Можливі поставки на замовлення
BCZ, CBU	10 %	
CCU, CBZ	15 %	Поставки на замовлення
CCZ	20 %	

Продукти в групах CCU, CBZ і CCZ потребують ретельного аналізу. Деякі страви, можливо, досягли кінця свого життєвого циклу. У такому випадку слід розглянути можливість їх видалення з меню.

Результатом ABC-XYZ аналізу є класифікація страв на групи на основі їх обсягу продажів, прибутковості та стабільності попиту. Слід виділити групи страв зі стабільним або відносно стабільним попитом протягом певного періоду часу (сезон, квартал, місяць). Це AAX, ABX, AAU, ABY, BAX, BAU, CAX, ACX, ACU, BBX, BBU. Вони є основою асортименту ресторану.

За допомогою ABC, XYZ аналізу можна:

- підвищити ефективність системи управління запасами;
- реструктурувати товарний асортимент;
- виявити безумовних лідерів і аутсайдерів в асортименті меню ресторану і на цій основі приймати більш раціональні управлінські рішення.

Результати аналізу страв за системою ABC, XYZ наведені в таблиці 3.15.

Таблиця 3.15

Результати системного ABC, XYZ аналізу груп меню ресторану

	A	B	C
X	Комплексні обіди (страви української кухні)	М'ясні страви	–
Y	Рибні страви	Салати	–
Z	–	–	–

Джерело: побудовано автором на основі звітних даних компанії

Побудована матриця показує, що продажі ресторану є стабільними, оскільки рядок Z не заповнений. При формуванні асортименту важливо звернути увагу в першу чергу на страви груп A і B, які забезпечують основний товарообіг, а також на позиції групи X, які забезпечують стабільність продажів.

РОЗДІЛ 4

УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ РЕСТОРАНУ "ЩЕДРИЙ МЛИН" В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

3.1 Основні напрямки оптимізації асортименту

Важливим показником конкурентоспроможності в ресторанному бізнесі є відповідність асортименту товарів потребам споживачів. Асортиментна політика визначає кількість страв, напоїв та виробів, які пропонує ресторан для задоволення потреб клієнтів. Тому вдалий вибір продукції є запорукою залучення та утримання клієнтів незалежно від типу ресторану [33].

Асортиментні рішення ресторану "Щедрий млин" як ніколи важливі для визначення того, чи може ресторан функціонувати в конкурентному середовищі та задовольняти потреби споживачів. Для того, щоб конкурувати, ресторанам стає все більш необхідним адаптувати свій асортимент продукції до потреб і смаків своїх безпосередніх клієнтів. Ресторани повинні реагувати на потреби споживачів і робити все можливе, щоб їх задовольнити.

Планування. Важливо, щоб асортиментна політика ресторану базувалася не лише на інтуїції власника, але й на наукових методах планування та оптимізації, маркетингових дослідженнях. Виходячи з вищесказаного, ми вважаємо, що ресторан Щедрий Млин повинен здійснювати ряд заходів при розробці своєї асортиментної політики, а саме [25]:

- визначити товари, найбільш бажані для споживачів;
- фокусувати основний асортимент на основних цільових групах споживачів;
- проводити опитування споживачів для визначення їхньої задоволеності наявним асортиментом;

- аналізувати та оптимізувати асортимент з використанням сучасних методів (матриця БКГ, матриця МакКінсі, ABC-XYZ аналіз, математичні (оптимізаційні) методи);

- аналізувати світовий досвід інноваційного розвитку та розширення асортименту продукції ресторану;

- оптимізувати структуру продукції та її своєчасне оновлення.

Враховуючи вищезазначену послідовність дій та активний розвиток інноваційної діяльності, можна досягти всіх цілей асортиментної політики ресторану і, як наслідок, збільшити товарообіг послуг та продукції.

Головною умовою вдосконалення асортиментної політики ресторану є активний розвиток інноваційної діяльності для забезпечення оновлення продукції.

Ресторани повинні створювати нові продукти для забезпечення задоволення потреб споживачів. Зокрема, останнім часом спостерігається тенденція до закупівлі ресторанами та кафе продуктів з фермерських угідь, у людей, які вирощують власні овочі та фрукти. Більшість рестораторів намагаються повністю перейти на екологічні продукти, які дорожчі, але якісніші.

Важливим залишається і кейтеринг. Останнім часом збільшилася кількість різноманітних церемоній та заходів на свіжому повітрі. Зазвичай за харчування відповідають спеціалізовані кейтерингові заклади. Однак деякі ресторани також включили кейтеринг до переліку своїх послуг. Ця ініціатива приваблює нових відвідувачів і розширює сам ресторан.

Впровадження продуктових інновацій у діяльність ресторанів забезпечує створення нових продуктів і послуг, що збільшує кількість клієнтів. Тому використання інновацій в асортиментній політиці ресторану є важливою умовою підвищення загальної ефективності діяльності ресторану. Варто підкреслити, що розробка асортиментної політики ресторану "Щедрий млин" повинна базуватися виключно на математичних розрахунках та сучасних методах оптимізації.

Процес формування та оптимізації асортименту продукції ресторану тісно пов'язаний з економічною ефективністю.

Поверхнєве управління асортиментом може призвести до зниження прибутку та регулярної втрати клієнтів. При здійсненні управління асортиментом також необхідно враховувати ряд зовнішніх факторів (платоспроможний попит, доходи населення, ступінь економічної стабільності тощо) та внутрішніх факторів (фінансові можливості ресторану, цілі, завдання та пріоритети).

Важливо зазначити, що ефективна асортиментна політика в ресторані забезпечує наступне [18]:

- збільшення обсягів продажів за рахунок оптимізації асортименту продукції;
- отримання конкурентних переваг за рахунок унікального асортименту;
- залучення нових груп споживачів;
- збільшення оборотності товарних запасів та зменшення витрат на зберігання;
- підвищення прибутковості ресторану.

Тому для ресторану "Щедрий Млин", який прагне розвиватися і створювати стабільний прибуток, політика вдосконалення асортименту має стратегічне значення. Для того, щоб привернути увагу потенційних клієнтів і залучити їх, ресторану необхідно прийняти стратегію оптимізації асортименту, орієнтовану на потреби клієнтів. Це можливість запропонувати унікальний асортимент продуктів і страв, які споживачі дійсно хочуть купувати. Основним засобом покращення асортиментної політики ресторану є оптимізація та своєчасне оновлення асортименту. Клієнти сучасних ресторанів потребують інноваційного підходу до розвитку асортименту, який передбачає впровадження нових продуктів і послуг. Для того, щоб бути конкурентоспроможними, задовольняти своїх клієнтів та отримувати стабільний прибуток, ресторан повинен постійно оновлювати свою асортиментну політику, оптимізувати асортимент з точки зору споживача та впроваджувати продуктивні інновації. Тільки з унікальним товарним асортиментом ресторан може успішно розвиватися та функціонувати.

4.2. Розширення асортименту послуг у діяльності ресторану

Оцінивши асортимент продукції ресторану "Щедрий млин", можна сказати, що асортимент продукції (страв) є досить широким і глибоким. Все меню збалансоване за категоріями продуктів харчування та цінovими категоріями з урахуванням специфіки та тематики ресторану, регулярно коригується (оновлюється) для будь-якої категорії відвідувачів, а також доступне для замовлення додому. Слід зазначити, що меню ресторану "Щедрий млин" є надзвичайно конкурентоспроможним.

Ми вважаємо, що саме кейтеринг буде основним напрямком політики оптимізації асортименту продукції.

Оскільки підприємство пропонує конкурентоспроможний та прибутковий асортимент продукції, необхідно розширити та поглибити асортимент продукції, а також розширити спектр додаткових послуг з метою збільшення доходів, залучення більшої кількості клієнтів, збільшення частки ринку, просування бренду, підвищення конкурентоспроможності, згладжування сезонних коливань попиту та посилення ринкової стабільності.

Для того, щоб розглянути варіант розширення спектру послуг, необхідно провести маркетингове дослідження. Думка споживачів буде вивчатися за допомогою опитувань.

Результати аналізу відгуків споживачів на сайті ресторану "Щедрий млин" свідчать про популярність бренду. Також були визначені найпопулярніші групи українських страв: "Червоний борщ" та м'ясні страви. Серед критеріїв вибору ресторану найбільш важливими для клієнтів є тип меню, ціна, місце розташування та якість страв. Більше половини споживачів відвідують ресторани 2-3 рази на місяць.

Споживачі цікавляться додатковими послугами, такими як купівля напівфабрикатів, замовлення на винос, доставка та майстер-класи. Враховуючи ціну та якість, 55% відвідувачів готові купувати продукцію "Щедрого Млина" додому.

Згідно з результатами опитування, клієнтський ринок компанії поділяється за віком (рис. 4.1).

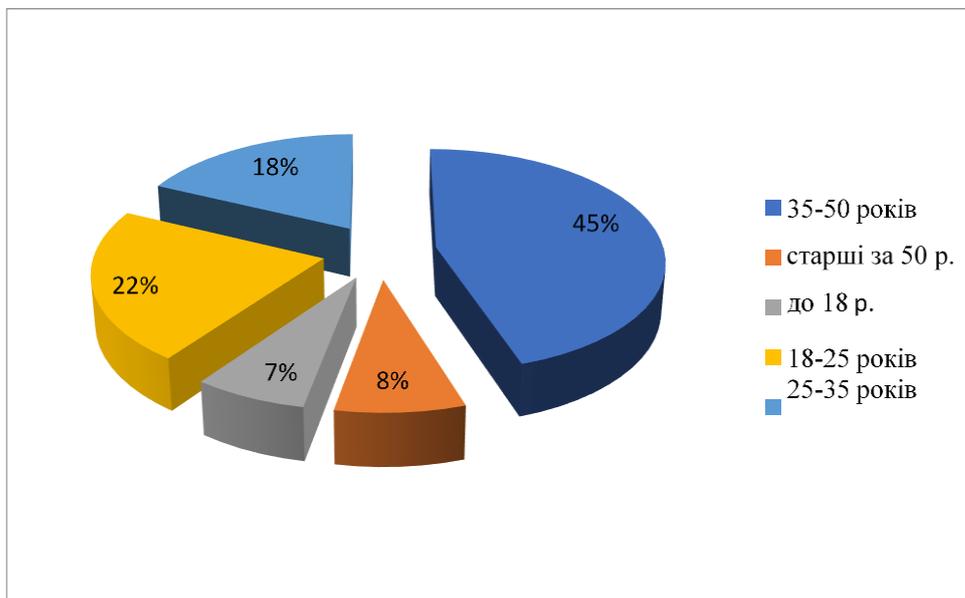


Рис. 4.1 Сегментація споживачів послуг ресторану "Щедрий млин" за віковими критеріями

Видно, що послугами підприємства користуються переважно молоді люди та споживачі зрілого віку. Загалом молодь є досить лояльною категорією споживачів, що створює еластичний попит.

Плануючи діяльність, ресторан "Щедрий млин" спроектував цех, який наразі заповнений на 50-70 відсотків, залежно від сезону. При проектуванні цеху було враховано можливість майбутнього розвитку компанії, тому наразі цех працює не на повну потужність.

Невикористані потужності можна у перспективі використати для розвитку послуги продажу напівфабрикатів (з попередньою заготівлею напівфабрикатів згідно з прайсу), збільшити обсяги доставки та продаж продуктів харчування на винос, і навіть відкрити нову торгову точку, зі значною економією початкових інвестиційних витрат та постійних операційних витрат.

Для того, щоб оцінити та проаналізувати попит на додаткові послуги в ресторанах в рамках процесу оптимізації асортименту продукції підприємства, необхідно, перш за все, вивчити загальну ситуацію в Україні та тенденції в галузі, а також фактори, що впливають на розвиток ресторанного ринку.

Сьогодні обороти ресторанного ринку знижуються: однак ця реальність залишає можливість для виживання демократичних концептуальних мереж, кав'ярень і ресторанів швидкого харчування з нижчим середнім рівнем споживання, а також для зростання сегментів, пов'язаних з продажем готової їжі.

Нещодавно з'явився невеликий ринок постачальників обладнання для *фудтраків*. Фуд-траки популярні з кількох причин. По-перше, цей бізнес не вимагає великих інвестицій. Завжди знайдуться люди, які хочуть дешево і швидко перекусити, і їм потрібна безпечна їжа, що відповідає всім санітарним правилам. Ця ніша відносно вільна. Сьогодні жоден захід не обходиться без фудтраків. Намети, які раніше використовувалися на заходах, відійшли в минуле, тому що вони додають занадто багато роботи, вимагаючи транспортних засобів і технічного персоналу, щоб перевезти і зібрати їх, підключити обладнання та електрику, а також протягнути кабелі. Сучасні *фудтраки* повністю автономні.

З роками довіра до мобільної торгівлі зростає. Зі зростанням культури споживання вуличної їжі зростає і ринок. Раніше вулична їжа асоціювалася лише з шаурмою, потім з'явилися кав'ярні, а зараз всі звертаються до більш цивілізованої форми – фудтраку. Під час кризи всі почали економити, тому зріс попит на недорогу їжу.

Фудтраки – це мобільна реклама для мережевих брендів. Важливість мобільної торгівлі полягає в тому, що фудтраки можуть слідувати за трафіком по місту. Тому було зроблено висновок, що асортимент продукції можна оптимізувати шляхом його розширення.

Для того, щоб розширити сферу діяльності ресторану "Щедрий млин" в умовах конкуренції, необхідно придбати обладнання, яке дасть змогу пропонувати додаткові кейтерингові послуги, а також розширити асортимент продукції (меню та напівфабрикати з фудтраку). Його експлуатація розширить

асортимент товарів та послуг ресторану, надасть додаткову конкурентну перевагу та збільшить доходи.

Для реалізації запропонованих заходів необхідно буде придбати транспортний засіб, модифікувати його, зареєструвати, залучити додатковий персонал, підписати договір оренди з керівництвом, отримати ліцензію на експлуатацію фудтраку, розробити та затвердити меню, спланувати закупівлю сировини, провести рекламні кампанії та залучити відвідувачів, а потім підтримувати якість продукції та рівень обслуговування з метою збільшення частки ринку та прибутку (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Фуд-трак

У зимовий сезон фуд-траки можуть працювати з 11:00 до 18:00, режим роботи може змінюватися під час свят, банкетів та спеціальних заходів. Місце роботи фуд-трака не буде стаціонарним.

Оренда приміщення під час свят, фестивалів та заходів є предметом додаткових домовленостей на основі розкладу подій.

Режим роботи фудтраку передбачається в зимовий сезон з 11.00 до 18.00, 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.

Варіанти майданчиків та оренда (за необхідності) для проведення корпоративних заходів регулюються окремими домовленостями з власником майданчика.

Меню фудтраку включає основне меню, меню ресторану (доставляється вчасно або пізніше) та різні напівфабрикати. На меню ресторану діятиме невелика знижка (2-3%) при замовленні на суму понад 700 грн та безкоштовна доставка.

Основними позиціями меню фудтраку є: вареники з різними начинками, бургери різних розмірів, нагетси, овочі-гриль, шашлики, роли, хот-доги, сендвічі, міні-піци, а також різноманітні напої (широкий асортимент кави, чаю, газованих напоїв та фруктових соків).

В асортименті напівфабрикатів буде тісто для піци, тісто, мариноване м'ясо для шашлику, смажене або запечене, люля-кебаб, котлети, шніцелі, гамбургери.

Реалізація запропонованих заходів дозволить досягти наступних результатів: оптимізація асортименту товарів та послуг підприємства, підвищення прибутковості за рахунок продажу напівфабрикатів, збільшення обсягів продажу в ресторані, продаж їжі на винос, роботи на масових заходах, банкетах, економія витрат на рекламу; просування ресторану "Щедрий млин", збільшення частки ринку.

4.3. Інвестиційні витрати на проект

Джерелом фінансування заходів проекту буде власний капітал або нерозподілений прибуток. Транспортний засіб з базовим обладнанням для фудтраку необхідно замовити у компанії, що займається розробкою багатофункціональних металевих конструкцій.

У вартість фуд-траку входить обладнання автомобіля та доставка до споживача. Тип палива – дизельне або бензинове. Габарити транспортного засобу: довжина транспортного засобу – 5 м, ширина транспортного засобу – 2,5 м, максимальне навантаження – 450 кг. Умови експлуатації: цілорічна експлуатація, температура від -25 до $+40^{\circ}\text{C}$, гарантований термін служби кузова 15 років (5 років при інтенсивній експлуатації), повна зайнятість 2-3 осіб.

Загальний обсяг початкових інвестицій, необхідних для реалізації проекту, наведено в Таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

Одноразові інвестиційні витрати на діяльність за проектом

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

Дизайн транспортного засобу необхідний для створення унікального іміджу, просування бренду ресторану, створення впізнаваності, видимості здалеку та розміщення інформації. Ці витрати включають розміщення вивісок з назвою ресторану, основним меню та кольором транспортного засобу відповідно до обраної концепції на основі ескізів дизайнера.

Загальна вартість експлуатації фуд-траків показана в таблиці 4.2. Витрати на сировину та товари в середньому становлять 35% від продажів, банкетних заходів, фестивалів та громадських заходів і ін.

Таблиця 4.2

Поточні витрати на організацію проектної діяльності

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

Витрати на обслуговування обладнання включають поточні ремонти, технічне обслуговування, діагностику та послуги, що надаються сторонніми організаціями.

Поточний ремонт та технічне обслуговування сторонніми організаціями з дотриманням усіх санітарно-епідеміологічних та протипожежних норм. Витрати на оренду включають витрати на оренду стаціонарних місць на приватних паркінгах та громадських місцях у місті (за необхідності), які необхідно підключити до електромережі.

Сума враховує середню орендну плату в місті, площу, необхідну для фудтраку, та кількість робочих днів на рік. Комунальні послуги включають витрати на водопостачання для транспортних засобів, обслуговування та експлуатацію автономних генераторів.

Витратні матеріали включають пластикові та паперові столові прилади (тарілки, виделки, ложки, ножі, чашки), паперові серветки, зубочистки, сіль, перець, цукор, миючі засоби, мішки для сміття та пакувальні матеріали.

Паливно-мастильні матеріали включають ціну дизельного палива, що використовується для роботи транспортного засобу, кількість робочих днів на рік, витрату палива транспортних засобів (з урахуванням навантаження та роботи обладнання) та середній кілометраж пробігу за день (з урахуванням запланованих місць та місць проведення масових та замовлених заходів).

Витрати на рекламні заходи в рамках цього проекту необхідні для

інформування та ознайомлення громадськості з новими видами послуг, асортиментом продукції, місцями розташування та можливостями бронювання автомобіля, а також для формування зв'язку з брендом.

Окрім розміщення реклами у ресторані "Щедрий млин", на сайті включення нової інформації в загальну рекламну кампанію ресторану, будуть надруковані акційні та дисконтні листівки, а також інформаційні буклети. Таким чином, загальний маркетинговий бюджет становить 250 тис. грн.

В результаті реалізації проектної пропозиції у підприємстві "Щедрий млин" очікують позитивних результатів, тобто збільшення обсягів реалізації продукції.

ВИСНОВКИ

Адреса ресторану "Щедрий млин": с. Гоща, Рівненський район, Рівненська область. Ресторан пропонує автентичну українську кухню, з широким асортиментом страв, від традиційного українського борщу до м'ясних, рибних та овочевих страв з авторськими соусами та спеціями.

Мета ресторану – надавати високоякісний сервіс, створювати та пропонувати надзвичайну невимушену атмосферу, поєднуючи смачні страви з авторського меню з українською кухнею. Ресторан готує та реалізує гарячі та холодні страви, кулінарну продукцію, холодні та гарячі напої.

Асортиментна політика ресторану включає 5 основних асортиментних груп та 133 асортиментні одиниці. Асортимент постійно оновлюється, а дизайн обслуговування постійно вдосконалюється.

Основними категоріями є

1. Комплексні обіди: Борщ Український, шашлик, картопляне пюре та відбивна, або вареники з різними начинками, різноманітні салати, хліб та узвар.

2. Салати в асортименті.

3. М'ясні страви: м'ясо по-домашньому, крученики з грибами, домашня печеня, стейк по-селянськи, свинні відбивні, курячі відбивні, язик під соусом, печінка в сметанному соусі, тощо.

4. Рибні страви: смажена риба в тісті, тощо.

5. Напої: фруктові соки; морси; компоти; фреші; мінеральна вода; очищена вода; лимонад; Coca Cola; Fanta; Sprite; Pepsi; квас; сидр в асортименті; пиво в асортименті; вино в асортименті.

У 2023 році виробництво підприємства збільшилося на 5 852,00 кг або на 3,37% порівняно з 2022 роком. Загалом виробництво збільшилося в усіх товарних групах майже з однаковим темпом зростання. У структурі асортименту домінує група Комплексні обіди (українська кухня), частка якої у 2022 році становила 79,16%, а у 2023 році – 79,95%. Ця асортиментна група користується високим попитом і споживається майже щодня, тому логічно, що вона займає

своє лідируюче місце в асортименті. На останньому місці – група напоїв. Підприємству варто зосередитися саме на цій товарній групі.

Оцінюючи раціональність структури асортименту на основі співвідношення між рангом прибутковості та рангом рентабельності, ми дійшли висновку, що в грудні 2023 року було продано загалом 200 основних страв. Як показано в таблиці 3.7, таким чином, ресторан отримав 60 105 грн товарообігу і маржинальний прибуток у розмірі 38 401 грн.

Український борщ класифікується як категорія ААА. Це означає, що страва добре продається, має високий товарообіг і високий маржинальний прибуток, тобто є популярною серед відвідувачів і прибутковою для ресторану. Цей тип страв (що входить до рівня ААА) є "хітом продаж", тому необхідно постійно стежити за його наявністю в меню та якістю.

М'ясо по-домашньому – ще один досить поширений приклад – категорія АВВ. Страва добре продається, але при цьому генерує середній оборот і маржинальний прибуток. У цьому випадку необхідно вжити певних заходів для збільшення прибутковості: зниження собівартості та підвищення ціни.

Печеня по-домашньому належить до категорії ВВВ, це ресторанна страва, яка має свою аудиторію, користується популярністю і генерує середній товарообіг і маржинальний прибуток. У цьому випадку ніяких дій зазвичай не потрібно.

Риба смажена в тісті належить до категорії ВАА, це означає, що продажі середні, але товарообіг високий і прибуток високий. Існує потреба в подальшому просуванні цих страв: вони є прибутковими для ресторану і мають потенціал для зростання продажів.

Макарони – це проблемна страва в категорії ССС: низькі продажі, низький товарообіг і низька рентабельність. У цьому випадку потрібно звернути увагу на два показники: кількість продажів і відсоток маржинального прибутку. Якщо страва продається рідше одного разу на день і має низьку маржинальну рентабельність (менше 150%), то її можна сміливо прибрати з меню. В іншому випадку зі стравою потрібно страву вдосконалювати: смакові опитування гостей,

промо-акції. Якщо і після цього така ж тенденція зберігається, то виводиться страва з меню із заміною її на іншу.

Група А – страви, кумулятивна частка яких знаходиться у верхніх 80% від загальних параметрів, з місячним оборотом від 5 775 грн. Це основні страви, які визначають комерційний та фінансовий стан підприємства та його позицію на ринку. Вони часто приносять найбільший прибуток підприємству. Як правило, ці страви мають постійну присутність в репертуарі ресторану і добре відомі споживачам. Тому ці страви завжди повинні бути в наявності. Навіть якщо керівництво ресторану не повністю задоволене прибутковістю цих страв, вилучення їх з меню становить значний ризик для підприємства. Ці страви потребують детального планування, постійного обліку та контролю.

Група В – помірно важливі позиції із загальною сукупною часткою 15 %.

Ці страви продаються в помірних обсягах, доповнюють асортимент основних страв ресторану та допомагають залучити нових клієнтів. Ці страви мають низьку важливість для ресторану і потребують щоденного контролю та обліку (можливо, щомісячного). Для цієї категорії страв має бути передбачений достатній страховий запас. Заходи, яких необхідно вжити, такі ж, як і для категорії А, але вони здійснюються рідше.

Група С – це страви, які можна без ризику вилучити з асортименту (якщо тільки жодна з них не має унікальної властивості, важливої для споживача), а також продукти, які щойно введені в асортимент. Ці продукти характеризуються спрощеними методами планування, обліку та контролю.

АВС-аналіз показує нам внесок кожної страви в загальний обсяг продажів. Приймаючи рішення про розширення або скорочення асортименту, слід бути обережним, оскільки продукти з меншою часткою обороту можуть одночасно приносити прибуток. Тому, аналізуючи показники товарообігу, ми також порівняли показники прибутку. За допомогою АВС-аналізу (табл. 3.9) ми визначили, які страви (групи, категорії, позиції) є більш прибутковими як з точки зору товарообігу, так і з точки зору прибутку.

Для ресторану "Щедрий млин" рішення про категоризацію страв є як ніколи важливим для визначення здатності підприємства працювати в конкурентному середовищі та задовольняти споживчий попит. Для того, щоб конкурувати, ресторанам все частіше необхідно адаптувати свій асортимент до потреб і смаків своїх безпосередніх клієнтів. Ресторани повинні реагувати на потреби своїх клієнтів і робити все можливе, щоб їх задовольнити.

При розробці асортиментної політики ресторану "Щедрий млин" необхідно було провести ряд заходів, а саме:

- визначити продукцію, яка є найбільш бажаною для споживачів;
- орієнтувати основний асортимент на основну цільову групу споживачів;
- провести опитування споживачів для визначення їх задоволеності наявним асортиментом;
- використовувати сучасні методи к аналізу та оптимізації асортименту (матриця БКГ; матриця МакКензі; матриця "ширина-довжина"; методи аналізу ABC-XYZ; і ін);
- аналізувати світовий досвід інноваційного розвитку та розширення асортименту продукції ресторану;
- оптимізувати структуру асортименту та її своєчасне оновлення.

Враховуючи вищезазначену послідовність дій та активний розвиток інноваційної діяльності, можна досягти всіх цілей асортиментної політики ресторану і, як наслідок, збільшити товарообіг послуг та продукції.

Головною умовою вдосконалення асортиментної політики ресторану є активна інноваційна діяльність, спрямована на забезпечення оновлення продукції. Зроблено висновок, що оптимізувати асортимент продукції можна шляхом її розширення. Для розширення асортименту продукції підприємства "Щедрий млин" в умовах конкурентного середовища необхідно придбати обладнання, яке дасть можливість закладу відкрити нову точку – фуд-трак і пропонувати додаткові послуги. Його експлуатація розширить асортимент продукції та послуг підприємства, надасть додаткову конкурентну перевагу та збільшить доходи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ДСНЗ.3.6-042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень №42. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99#Text>
66. ДБН В.2.5-28-2006. Природне і штучне освітлення. URL: www.minregion.gov.ua/.../ProektDBNV2528Prirodnetaschtuchneosvitle (дата звернення: 14.02.2024).
2. ГОСТ12.2.033-78. ССБТ. Робоче місце при виконання стоячих робіт. Загальні ергономічні вимоги. URL: http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=66665 (дата звернення: 14.02.2024).
3. Закон України «Про пожежну безпеку» від 17.12.93 №2694 URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 14.02.2024).
4. НПАОП0.01-95. Правила пожежної безпеки в Україні –1995. – 196с. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15> (дата звернення: 14.02.2024).
5. ГОСТ 12.1.005 -88. ССБТ. Загальні санітарно-гігієнічні вимоги до повітря робочої зони. URL: http://pidruchniki.com/16850303/bzhd/vimogi_bezpeki_robochogo_mistsya_ergonomichni_vimogi
6. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Островська Г. Й. та ін. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
7. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Вип. 12. Ч. 1
8. Василюха Н. В. Асортиментна політика – важливий інструмент товарної політики торговельного підприємства. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf (дата звернення: 14.02.2024).
9. Владимир О. М. Основні тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу та сфери туризму у 2019-2021 роках. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації: тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 8-9 квіт., 2021 р. / М-во освіти і науки України; Інститут модернізації змісту освіти; Київ. нац. ун-т культури і мистецтв; Київ. ун-т культури; Ф-т готельно-ресторанного і турист. бізнесу. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2021. С. 311-315.
10. Владимир О., Субчак Н. Окреслення основних проблем зростання закладів ресторанного господарства у складних умовах сьогодення та визначення напрямів їх подолання. Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та

локальному вимірах»: зб. тез доповідей, 05 листопада 2021 р. / за заг. ред. О.В. Панухник. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2021. 226 с.

11. Владимир О. Розвиток інноваційного виробництва – шлях подолання бідності. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 25 травня 2020. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 289-290. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33353/1/Vladymyr_Lviv.pdf (дата звернення: 14.02.2024).
12. Владимир О. М., Химич І. Г., Капаць К. М. Вплив війни на формування смаків українців у споживанні ресторанної їжі. Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI-ої Всеук. наук.-практ. конф., пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка., (Тернопіль, 26 травня 2023 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. С. 27-28.
13. Владимир О., Капаць К. Ресторанный бізнес: прибутковість та інші виклики воєнного часу. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (м.Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 217с. Гончар Л.А., Холодова О.Ю. Управління асортиментом і якістю товарів як підсистема торговельного підприємства. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/torgovlya/4458-upravlinnya-asortimentom-i-yakistyu-tovariv-yakpidsistema-torgovelnogo-pidpriemstva.htm> (дата звернення: 14.02.2024).
14. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. 2017. Вип. 1(49). Том 1. С. 143-149. Коваленко Л.Г. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства України / Л.Г. Коваленко// Економіка та суспільство. – 2016. – №5. – С. 160-163.
15. Дії населення в умовах надзвичайних ситуацій воєнного характер. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua/uk/abetka-bezpeki/diyi-naselennya-v-umovax-nadzvicainix-situacii-vojenno-go-xarakteru> (дата звернення: 14.02.2024).
16. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 314-317.
17. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. Ефективна економіка. 2018. № 6. URL:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6387> (дата звернення: 14.02.2024).
18. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава. 2016. №2. С. 67-71. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/01/120> (дата звернення: 14.02.2024).
 19. Капаць К. М, Владимир О. М., Химич І. Г. Вплив війни на формування смаків українців у споживанні ресторанної їжі. Наука, інновації, бізнес: проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку: матеріали XI-ої Всеук. наук.-практ. конф., пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка., (Тернопіль, 26 травня 2023 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. С. 27-28.
 20. Литвиненко К.О., Погосян К.В. Корпоративний імідж як чинник конкурентоспроможності компанії / К.О. Литвиненко, К.В. Погосян // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. – Серія: Економіка і управління. – Том 31 (70). – № 2. – 2020. С. 24-28.
 21. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. Галицький економічний вісник. 2020. Вип. 3 (64). С.174-184.
 22. Малюта Л.Я. Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 1(16). С.148-158.
 23. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): навч. посіб. / М.П. Мальська. – К.: ЦУЛ, 2013. – 304 с.
 24. Могилова А. Ю., Шарафост М. Л., Удосконалення асортиментної політики ресторану. Ефективна економіка. 2019. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/6.pdf (дата звернення: 14.02.2024).
 25. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 27. С. 204–210.
 26. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. Інфраструктура ринку. 2019. № 34. С. 149–153.
 27. Стойко І.І. Управління інноваціями: навч.-метод. посіб. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 220с.

28. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів / пер. з англ.: Ірина Ємельянова, Ірина Гнатковська. Київ : Наш формат, 2019. 622 с.
29. Просович О.П., Боцман Ю.С. Маркетплейс як дієвий інструмент цифрового маркетингу. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2018. № 897. Вип. 2. С. 32–38.
30. Рябова, Т. А. Роль іміджу у забезпеченні ринкового успіху підприємства / Т. А. Рябова, Н. Ю. Воєдило // Ефективна економіка. - 2020. - № 31.
31. Синиця С. М. Особливості формування іміджу підприємства як чинник конкурентоспроможності на зовнішніх ринках / С. М. Синиця, О. В. Вакун, Т. П. Фурса // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 38(1). - С. 147-151.
32. Хамініч С.Ю., Сокол П.М., Чубакова А.А. Формування асортиментної політики суб'єкта господарювання у сучасних умовах. Економіка та управління підприємствами. 2020. Випуск 53. С.129-134. http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/21.pdf (дата звернення: 14.02.2024).
33. Чайка І.П. Сучасна концепція маркетингового управління діяльністю підприємства. Економічний аналіз: зб. наук. праць. Тернопільський національний економічний університет. 2017. Том 27. № 1. С. 257–262
34. Чевганова В.Я. Оцінка іміджу підприємства [Електронний ресурс]/ В.Я. Чевганова, Т.С. Перевертайло // Глобальні та національні проблеми економіки . – 2018. – № 23. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-23-2018> (дата звернення: 14.02.2024).
35. Чернишова Л.О. Брендінг у системі управління конкурентоспроможністю міжнародної компанії. Глобальні та національні проблеми економіки. Випуск 23, 2018. С. 51-55.
36. Чупир О. М. Необхідність формування позитивного іміджу підприємства як інструменту внутрішнього стратегічного управління [Електронний ресурс] / О. М. Чупир // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2019. - № 65. - С. 149-156.
37. Шерстюк Р., АндрушківБ., Ратинський В., Погайдак О., Кирич Н. Діджитал-інструментарій відродження сервісної інфраструктури в умовах об'єднання територіальних громад у повоєнний період наблизить економіку України до європейських стандартів. Економіко-математичні методи і моделі. МММТЕС, 22-23 листопада 2022 року. Т. : ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 151–156.
38. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8451> DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.107 (дата звернення: 14.02.2024).
39. Сайт ресторану «Щедрий млин» <https://mlyn-restaurant.business.site/>(дата звернення: 14.02.2024).

ДОДАТКИ

МЕНЮ Салати

"Вітамінний"

50,00 грн

(морква,капуста,буряк столовий сирий,яблуко,олія)

"Здоров'я"

65,00 грн

(буряк столовий варений,майонез,сир твердий,чорнослив,горіхи)

"Вінегрет"

45,00 грн

(бурячок столовий варений,морква варена,картопля відварена,огірок солений,цибуля,олія)

Салат зі свіжої капусти"

45,00 грн

(капуста білокачанна,цибуля,морква,олія)

Салат з квашеної капусти

60,00 грн

(квашена капуста,цибуля,олія)

Салат зі свіжих овочів(сезонний)

76,00 грн

(капуста,огірок,перець болгарський,цибулька,олія,зелень)

Овочеve асорті

75,00 грн

(огірок,перець,помідори,зелень)

Гарячі закуски

Деруни з м'ясом

85,00 грн

Деруни звичайні

75,00 грн

Деруни "Любительські"

80,00 грн

(картопля, творог, масло, сметана)

Вареники "Особливі"

75,00 грн

(лівер свинній)

Вареники з картоплею

65,00 грн

(зі шкварками)

Вареники з солоним сиром

70,00 грн

(зі шкварками)

Вареники з картоплею, солоним сиром

75,00 грн

(картопля, сир, шкварки)

Млинці з м'ясом

110,00 грн

Млинці з грибами

95,00 грн

Пельмені Домашні

86,00 грн

Домашня кровянка зі шкварками

60,00 грн

Перші справи**Борщ "Український"**

70,00 грн

(буряк, капуста, картопля, морква, петрушка, томатна паста з м'ясом)

Борщ "Український" (без м'яса)

55,00 грн

(буряк, капуста, картопля, морква, петрушка, томатна паста)

Солянка

120,00 грн

(бочок копчений, язик відварний, м'ясо копчене, сосиски, цибуля, огірок солений, маслини, томатне пюре, бульйон, сметана, м'ясо печене)

Суп з галушками

60,00 грн

(гриби, окорок курячий, галушки домашні, зелень)

Пельмені в грибному бульйоні

86,00 грн

Холодна Юшка

60,00 грн

(сухі гриби, сардина, квасоля, морква, цибуля)

Сало кручене до борщу

25,00 грн

(сало, часник)

М'ясні гарячі страви**М'ясо по-домашньому**

145,00 грн

(м'ясо свинина, печінка бочок)

Крученики з грибами

120,00 грн

(свинина, гриби, сир твердий, соус)

Печеня по - домашньому

90,00 грн

(свинина, картопля, цибуля)

Биточок по - селянськи

85,00 грн

(свинина рублена, соус грибний)

Відбивна свинна

105,00 грн

(свинина, яйця, сухарі)

Відбивна куряча

95,00 грн

(філе курки, яйця, сухарі)

Язык відварений із соусом

100,00 грн

Печінка в сметанному соусі

85,00 грн

Рибні гарячі страви**Риба смажена в тісті**

90,00 грн

(філе риби, борошно, яйця, олія)

Продовження додатка А

Гарніри**Картопля Фрі**

65,00 грн

Картопляне пюре

50,00 грн

Рис Бастмані з овочами

60,00 грн

Гречана каша зі шкварками

65,00 грн

Картопля смажена по-домашньому

40,00 грн

Макарони

35,00 грн

Десерт**Млинці з сиром та сметаною**

65,00 грн

Млинці "Ласунка"

70,00 грн

(мак, гарячий шоколад)

Млинчики з яблуками

60,00 грн

Морозиво шоколадом та горіхами

55,00 грн

Морозиво з фруктами

65,00 грн

Швидкий перекус**Яєшня з салом**

40,00 грн

Яєшня з сиром

37,00 грн

Яєшня з шинкою

42,00 грн

Омлет

50,00 грн

Млинці зі сметаною або варенням

55,00 грн

Яйце варене

19,00 грн

Сало кручене до грінки

25,00 грн

Холодні закуски**Сало трох видів зі спеціями**

68,00 грн

Оселедець з цибулькою

35,00 грн

Соління по домашньому

80,00 грн

Язик свинний з майонезом

78,00 грн

Закінчення додатка А

КОМПЛЕКСНІ ОБІДИ (12:00 -15:00)з понеділка по п'ятницю**№1-парні числа місяця**

150,00 грн

Борщ "Український", Картопля пюре та куряча відбивна, Салат зі свіжої капусти,
Хліб, Узвар**№2 Не парні числа місяця**

150,00 грн

Солянка, Деруни звичайні, Салат Здоров'я, Хліб, Узвар

Соуси**Майонез**

15,00 грн

Кетчуп

15,00 грн

Хрін

20,00 грн

ПОЛИВКА**Шкварка**

20,00 грн

Масло

18,00 грн

сметана

18,00 грн