

**Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет  
імені Івана Пулюя**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня  
**магістр**

на тему:

**Удосконалення асортиментної політики  
у закладах ресторанного господарства  
(на прикладі Суші-ланж «NORI»)**

Виконала: студентка VI курсу, групи БРмз-61  
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна  
справа»

Капаць К. М.

Керівник \_\_\_\_\_ доц. Владимир О.М.

Нормоконтроль \_\_\_\_\_ доц. Стойко І.І.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ доц. Шерстюк Р.П.

Рецензент \_\_\_\_\_ доц. Кужда Т.І.

Тернопіль – 2023

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Шерстюк Р. П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2023 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня

«Магістр»

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Капаць Катерині Михайлівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення асортиментної політики у закладах ресторанного господарства (на прикладі Суші-ланж «NORI»)

Керівник роботи Владимир Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від «13» жовтня 2023 року № 4/7-980

2. Термін подання студентом завершеної роботи 20.12.2023

3. Вихідні дані до роботи Матеріали виробничо-господарської діяльності закладу Суші-ланж «NORI»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Анотації. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проектно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Список використаної літератури. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Ілюстративні матеріали за змістом магістерської кваліфікаційної роботи – 14-20 од.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Охорона праці</i>	<i>д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.</i>		
<i>Безпека в надзвичайних ситуаціях</i>	<i>ст. викладач Стручок В.С.</i>		

7. Дата видачі завдання 13 жовтня 2023 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Розділ 1. Теоретичні основи формування асортиментної політики</i>	<i>30.10.2023</i>	
2	<i>Розділ 2. Особливості формування асортиментної політики Суші-ланж «NORI»</i>	<i>15.11.2023</i>	
3	<i>Розділ 3. Удосконалення асортиментної політики на підприємстві Суші-ланж «NORI»</i>	<i>01.12.2023</i>	
4	<i>Розділ 4. <u>Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях</u></i>		
5	<i>Висновки</i>	<i>08.12.2023</i>	
6	<i>Література</i>	<i>12.12.2023</i>	
7	<i>Графічна частина (ілюстративні матеріали)</i>	<i>15.12.2023</i>	

Студент

\_\_\_\_\_ (підпис)

Капаць К. М.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Владимир О. М.

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Капаць К. М. Удосконалення асортиментної політики у закладах ресторанного господарства (на прикладі Суші-ланж «NORI»).*

Кваліфікаційна робота магістра (102 с., 21 рис., 6 табл., 73 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2023.

Дана магістерська робота присвячена розгляду особливостей управління асортиментною політикою у закладах ресторанного господарства. У процесі дослідження розглянуто питання теоретико-методичних основ формування асортиментної політики, особливостей формування асортиментної політики підприємств ресторанного бізнесу у сучасних умовах. У роботі досліджено особливості діяльності закладу Суші-ланж «NORI». З метою удосконалення асортиментної політики, зміцнення конкурентних позицій на ринку, а також оптимізації товарного асортименту відповідно до споживчого попиту на внутрішніх можливостей досліджуваного підприємства запропоновано дотримуватися алгоритму ефективного управління асортиментною політикою закладу.

*Ключові слова:* асортимент, асортиментна політика, ресторанне господарство, товарна група, товарний ряд, споживчий попит, конкурентоспроможність, управління.

*Практична значимість роботи.* Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми пов'язаних із удосконаленням асортиментної політики у закладах ресторанного господарства шляхом впровадження запропонованих рекомендацій у практичну діяльність Суші-ланж «NORI».

## ABSTRACT

*Kapats K. M. Improvement of the product range policy in restaurant establishments (Sushi-lounge “NORI” as a case study).*

Master's thesis (102 p., 21 fig., 6 tabl., 73 lit.) for obtaining the educational qualification of «Master» in the specialty 241 «Hotel, Restaurant and Catering». Ternopil Ivan Puluj National Technical University, faculty of Economics and Management. Ternopil, 2023.

The master's thesis is devoted to the consideration of the features of product range policy management in restaurants. In the process of research, the issue of the theoretical and methodological foundations of the formation of the product range policy, the peculiarities of the formation of the product range policy of the enterprises of restaurant business under modern conditions were considered. In this paper examines the specifics of the Sushi Lounge «NORI». In order to improve the product range policy, strengthen competitive positions on the market, as well as optimize the product assortment in accordance with consumer demand for the internal capabilities of the study enterprise, it is suggested to follow the algorithm of effective management of the product range policy.

*Keywords:* assortment, the product range policy, restaurant business, product group, product line, consumer demand, competitiveness, management.

*The practical significance of the work.* The results of the study provide a basis for further research and practical solution the problem related to the improvement of the product range policy in the restaurant industry by implementing the proposed recommendations into the practical activities of Sushi Lounge «NORI».

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ.....	10
1.1. Сутність та значення асортиментної політики: зміст, мета, завдання та основні елементи .....	10
1.2. Основні принципи та засади формування асортиментної політики підприємства .....	17
1.3. Особливості удосконалення асортиментної політики на підприємствах ресторанного господарства .....	29
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ СУШІ-ЛАНЖ «NORI» .....	37
2.1. Загальна характеристика підприємства Суші-ланж «NORI» .....	37
2.2. Аналіз асортиментної політики підприємства Суші-ланж «NORI».....	41
2.3. Вплив асортиментної політики на фінансові результати діяльності закладу Суші-ланж «NORI» .....	54
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ СУШІ-ЛАНЖ «NORI».....	64
3.1. Шляхи покращення управління асортиментною політикою підприємства Суші-ланж «NORI» .....	64
3.2. Способи оптимізації конкурентної стратегії підприємства Суші-ланж «NORI» .....	68
3.3. Удосконалення процесу формування асортиментної політики підприємства Суші-ланж «NORI» .....	72
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	78
4.1. Основи охорони праці в галузі .....	78
4.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях.....	81
ВИСНОВКИ .....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	94

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Асортиментна політика повинна привертати до себе особливу увагу підприємницьких структур, адже від її вдалого проведення залежить здатність підприємства не лише зберігати свої конкурентні позиції на ринку, але й розширювати їх. Відомо, що смаки та вподобання споживачів з часом змінюються, тому підприємства повинні своєчасно приймати ефективні управлінські рішення щодо оптимізації та удосконалення свого товарного асортименту. Відтак під асортиментною політикою за сучасних умов слід розуміти сукупність заходів, пов'язаних із плануванням, формуванням і управлінням асортиментом підприємства, орієнтованих на максимізацію рівня задоволення споживчого попиту. Вдало продуманий товарний асортимент для ресторанного закладу – це запорука залучення нових та утримання існуючих клієнтів, а відтак і розширення своєї частки на ринку, зміцнення конкурентних позицій, і відповідно, створення умов для максимізації прибутковості своєї діяльності.

Тому пошук можливих шляхів удосконалення асортиментної політики для підприємства є доволі важливим та актуальним завданням. Актуальність проблематики удосконалення асортиментної політики у закладах ресторанного господарства, зумовлених умовами посилення конкуренції та зміною смакових вподобань споживачів, зумовленою впливом війни й визначила тематику даного дослідження.

Дослідженню проблем удосконалення асортиментної політики у закладах ресторанного господарства присвятили свої роботи такі вчені як І. Абрамович, Б. Анрушків, С. Близнюк, О. Бутенко, Н. Василюха, О. Владимир, С. Гарквенко, Л. Гончар, Т. Гринько, В. Гросул, Є. Діденко, П. Дудкін, В. Зелінський, Л. Іванишина, Т. Іванова, В. Кардаш, А. Касич, Н. Кирич, С. Кириченко, Л. Коваленко, Т. Красовська, Є. Крикавський, С. Лебський, Є. Максименко, О. Максимчук, Л. Малюта, М. Мальська, К. Марченко, Л. Мельник, А. Моголова, М. Мокляк, Г. Нагорняк, О.

Назаренко, О. Овсак, Г. Островська, В. Паляниця, О. Погайдак, Г. П'ятницька, К. Половинка, А. Прокоп'юк В. Ратинський, М. Сафонов, Д. Савельєв, П. Сокол, І. Стойко, Д. Стрельченко, А. Троян, Ю. Феленчак, О. С. Хамініч, В. Холод, О. Холодова, А. Чубакова, М. Шарафост, Р. Шерстюк, Л. Шишигіна.

**Зв'язок із науковими програмами, планами, темами.** Кваліфікаційна робота магістра виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи магістра є обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій з удосконалення асортиментної політики у закладах ресторанного господарства.

Для досягнення поставленої мети в роботі поставлено наступні **завдання:**

- розкрити сутність та значення асортиментної політики в сучасних умовах господарювання;
- розглянути особливості удосконалення асортиментної політики закладів ресторанного господарства в сучасних умовах;
- проаналізувати особливості практичної діяльності закладу Суші-ланж «NORI»;
- запропонувати шляхи удосконалення асортиментної для закладу Суші-ланж «NORI»;
- обґрунтувати доцільність застосування алгоритму управління асортиментною політикою на досліджуваному підприємстві;
- запропонувати способи оптимізації конкурентної стратегії закладу Суші-ланж «NORI»;
- визначити особливості удосконалення процесу формування асортиментної політики закладу Суші-ланж «NORI».

**Об'єкт дослідження** – заклад Суші-ланж «NORI»;



**Предмет дослідження** – удосконалення асортиментної політики у закладах ресторанного господарства.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проєктної пропозиції).

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані вітчизняних та закордонних періодичних видань, монографічна і інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи магістра.

**Емпіричною базою** є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі і періодичних виданнях, експертні розробки і оцінки українських і закордонних учених, а також аналітичні і власні розрахункові матеріали автора.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення асортиментної політики у закладах ресторанного господарства. Зокрема, у роботі:

- запропоновано використовувати алгоритм управління асортиментною політикою як основи удосконалення даної політики;
- розроблено конкурентну стратегію для закладу Суші-ланж «NORI», яка має на меті зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

**Практичне значення одержаних результатів.** У процесі дослідження запропоновані практичні рішення сприятимуть закладу Суші-ланж «NORI» удосконаленню своєї асортиментної політики та зміцненню конкурентних позицій на ринку.

**Апробація результатів дослідження** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на науково-практичних конференціях:

1. Капаць К., Владимир О. Співробітництво в туристичній сфері: Україна-Туреччина. *Актуальні задачі сучасних технологій: зб. тез доповідей X міжнар. наук.-практ. конф. Молодих учених та студентів, (Тернопіль, 24-25 листоп. 2021)*. М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2021. Т. 2. С. 72-73.

2. Капаць К., Владимир О. Ресторанний 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. С.116-118.

3. 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.

**Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра.** Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 102 с.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ

### 1.1. Сутність та значення асортиментної політики: зміст, мета, завдання та основні елементи

Економічна сутність терміну «асортиментна політика» за сучасних умов господарювання викликає дедалі більше зацікавлення як у теоретиків, так і у практиків. Від ефективності реалізації даної політики залежить виробничо-збутова діяльність, а відтак і прибутковість бізнесу.

Перш ніж перейти до розкриття суті асортиментної політики, варто розглянути що таке політика загалом. Отож, політика – це чітко орієнтована установка щодо виконання таких практичних дій та прийняття таких управлінських рішень, які б забезпечили ефективний шлях до досягнення намічених вищим керівництвом цілей компанії.

Іншим завданням при розкритті суті асортиментної політики є визначення поняття «асортимент». Слово «асортимент» у перекладі з французької мови «assortiment» означає набір або комплект. І здебільшого слово асортимент застосовується тоді, коли мова йде про товари, і передусім товари призначені для народного споживання. Коли ж мова іде про товари промислового призначення, зазвичай послуговуються поняттям «номенклатура» [1].

Отож, асортимент товарів – це основний (фундаментальний) набір товарів, який формується за певною класифікаційною ознакою. Наприклад, за сферою діяльності товари можуть бути промислового призначення, товари легкої та харчової промисловості тощо; за ціновою політикою товари можуть бути призначені для масового ринку і товари розкоші та статусні товари.

Необхідність застосування асортименту виникає із появою товарно-

матеріального виробництва. В Україні розвиток асортиментної політики інтенсифікується у XVI столітті, коли відбувається перехід від ремісничого виробництва до промислового. Із розвитком міжнародної торгівлі з'являється необхідність проводити опис товарів, відтак у 1575 році видається перша «Торгова книга» із описом різних товарів за певними ознаками. Згодом, у XVIII столітті товари почали групувати відповідно до їхніх споживчих властивостей, а починаючи із XIX століття дедалі більше уваги почало приділятися якості товарів, тому при визначенні асортименту важливими стали саме якісні характеристики товарів і послуг.

Формування асортименту товарів, які випускає підприємство є доволі важливим завданням, адже від продуманого асортименту залежить і конкурентоспроможність, і рівень прибутковості бізнесу. Також задля оптимізації асортиментного ряду підприємства завжди слід орієнтуватися на максимізацію рівня задоволеності існуючих та потенційних клієнтів [2].

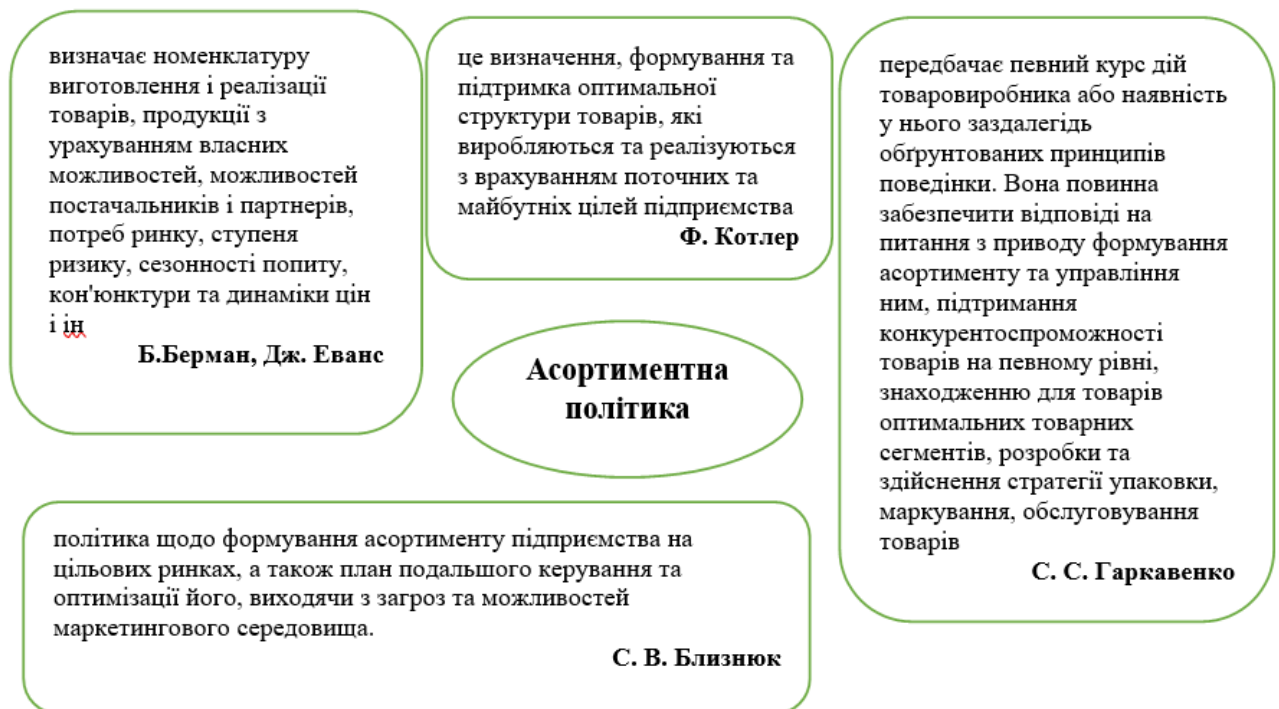
Тому наступним важливим напрямком у діяльності підприємства є розробка та застосування ефективної асортиментної політики.

Що стосується визначення поняття «асортиментна політика», то в економічній науковій літературі немає єдності у підходах щодо розкриття його сутності. На рис 1.1 схематично відображено суть деяких трактувань асортиментної політики, запропонованих вітчизняними та іноземними вченими.

Бачимо, кожне із визначень відкриває один із аспектів даного поняття, але не жодне з них не може вважатися обґрунтованим і повним, адже не дає глибинного розуміння суті даного досліджуваного поняття.

Оскільки розробка асортиментної політики – це завдання вищої ланки управління підприємством, які стосуються не лише поточної діяльності, але й рішень, що розробляються на тривалий час і покликані забезпечити сталий розвиток підприємства відповідно до його сталих цілей компанії за умови постійної їх адаптації до мінливого зовнішнього середовища. Тому ми можемо погодитись із думкою А. В . Троян, який вважає що асортиментна

політика – це ланка діяльності вищого керівництва та кваліфікованих спеціалістів підприємницької організації, представлена сукупністю принципів, різновидністю стратегій та методів, покликаних забезпечити оптимальний асортиментний товарний ряд, котрий би випускався підприємством і забезпечував б максимальне задоволення смаків та побажань клієнтів, а відтак приносив би йому підвищення прибутковості від діяльності [3].



**Рис.1.1. Основні підходи щодо трактування поняття «асортиментна політика»**

*\*розроблено автором за матеріалами [4-6].*

Отож, можна зауважити що асортиментна політика підприємства – це комплекс заходів довгострокового спрямування, націлених на створення моделі конкурентоспроможного бізнесу, яка б забезпечила йому стійку прибуткову позицію на ринку. Очевидно що асортиментна політика посідає ключове місце у комерційній стратегії суб'єкта господарювання.

Основною метою асортиментної політики підприємства виступає формування набору тих товарів і послуг, які викликають найбільше

зацікавлення у конкретних споживачів, або ж на певному сегменті ринку. Відтак основою асортиментної політики можемо вважати сегментацію ринку.

Під сегментацією ринку розуміють поділ ринку на окремі частки відповідно до панівних на них споживачів, які відрізняються між собою тими вимогами, які вони висувають до конкретного товару. За основу сегментації ринку беруть такі основні критерії як:

- географічні дані – село, місто, район, країна, регіон;
- демографічні дані – вік, стать, рівень освіти, місце праці, фах, рівень забезпеченості;
- психологічні дані – господарський менталітет, характер, національність, етнічна приналежність тощо;
- соціальні дані – соціальна характеристика різних груп споживачів;
- економічні дані – рівень девальвації чи ревальвації, інфляції, рівень ВВП тощо [7].

Доволі складним є завдання задовільнити смаки і вподобання усіх клієнтів, адже кожен споживач має свої індивідуальні побажання і вимоги до товару. Але потенційних споживачів можна згрупувати в окремі групи відповідно до певних спільних рис та ознак. Цей процес й буде називатися сегментацією. З допомогою сегментації ринку підприємство вдосконалює адресну реалізацію відповідних товарів. Саме сегментація ринку може вважатися одним із основних інструментів асортиментної політики підприємства. І від того, як вдало буде задіяно даний інструмент залежатимуть конкурентні можливості суб'єкта господарювання. При проведенні сегментації ринку треба дотримуватися засад професіоналізму, об'єктивності та актуальності, аби прийняті рішення щодо поділу ринку не завдали комерційних ризиків.

Підприємствам, які спеціалізуються на роздрібній торгівлі та сфері послуг слід проводити таку асортиментну політику, яка включала засади індивідуальних переваг. Якщо підприємство добре володіє інформацією про різні групи споживачів, їхні вподобання та особливості поведінки, то це

дозволить йому розробляти доволі ефективні рішення у сфері асортиментної політики. Отож зміст асортиментної політики підприємства за сучасних умов господарювання полягає і в дослідження проблем, пов'язаних із задоволенням споживчого попиту різних груп споживачів шляхом аналізування змін у тенденції розвитку ринку. Основні складові асортиментної політики підприємства схематично відображено за допомогою рис. 1.2.



**Рис.1.2. Складові асортиментної політики**

*\*розроблено автором за матеріалами [3,4]*

Отож, основними завданнями ефективної асортиментної політики суб'єкта господарювання є:

- забезпечення існуючого попиту різноманітних груп споживачів;
- гнучкість у реагуванні на зміну вимог конкретних сегментів ринку;
- залучення нових клієнтів;
- підтримка фінансової стабільності та стійкості суб'єкта господарювання, максимізація фінансової вигоди від ведення торгівельно-

збутової діяльності [8, 9].

Для формування ефективної асортиментної політики необхідні відповідні умови, тому при формуванні асортиментної політики слід дотримуватися наступного:

- умови чіткого розуміння комерційних цілей і стратегії розвитку підприємства на ринку;
- умови детального знання особливостей функціонування ринку роздрібних послуг, а також особливостей існуючого споживчого попиту;
- умови реального усвідомлення підприємством своїх можливостей та ресурсного потенціалу в конкретний момент часу і на майбутнє.

Як уже зазначалося, асортиментна політика підприємства покликана вирішувати завдання стратегічного розвитку. Кожне рішення асортиментної політики повинно узгоджуватися із загальною комерційною концепцією підприємства. Таке розуміння дозволяє досягнути основних стратегічно важливих цілей діяльності підприємства, ув'язуючи в єдине ціле усі складові комерційної концепції – дослідження ринку та попиту, формування довірливих відносин, організація торгів та продаж, стимулювання попиту, вдосконалення пропозиції, покращення сервісного обслуговування, застосування реклами [10, 11]. Такий підхід щодо провадження асортиментної політики також дозволить підприємству більш ефективно використовувати власні ресурси з метою оптимізації прибутку від збутової діяльності. Добре налагоджена збутова діяльність з одного боку гарантує оптимальну асортиментну модель підприємства, а з іншого забезпечує можливість для збереження вигідних конкурентних ринкових позицій, формування позитивного іміджу та привабливої репутації.

Свою асортиментну політику підприємство розробляє зазвичай на середньострокову перспективу, здебільшого на три-п'ять років. Впродовж цього часу дана політика залишається майже незмінною, окрім тих випадків, коли на ринку виникають неочікувані та непередбачувані зміни. За таких умов при реалізації асортиментної політики підприємство від стратегічних



рішень переходить до термінових тактичних. Особливості формування асортиментної політики підприємства розглянуто у наступному питанні.

За сучасних умов організації ринку трактування асортиментної політики підприємства повинно включати якомога більше аспектів організації виробництва та збуту товарів підприємства, сучасні клієнти та споживачі товарів і послуг стають дедалі вимогливішими як до якості, так і до різноманіття товарів. Дедалі більше уваги з боку споживачів приділяється формі подачі та реалізації різних товарів і послуг. Відтак завдання та цілі асортиментної політики поступово розширюються. Основні із них зазначено у рис.1.3.



**Рис. 1.3. Цілі асортиментної політики**

*\*розроблено автором за матеріалами [3,4].*

Оскільки споживачі за сучасних умов стають дедалі вибагливішими, висувають все більші вимоги щодо вигляду та якості товару, то окрім цілей асортиментної політики варто виділити основні її напрями рис. 1.4 .



**Рис.1.4. Напрямки асортиментної політики**

*\*розроблено автором за матеріалами [3,6,8].*

Отож, асортиментна політика передбачає формування сукупності кількох найбільш успішних на ринку товарних груп, які б забезпечили максимальну економічну вигоду від ведення підприємницької діяльності загалом.

## **1.2. Основні принципи та засади формування асортиментної політики підприємства**

Для того, щоб досягнути лідируючих позицій у конкурентній боротьбі за споживача підприємство повинно приділити чимало уваги та компетентних зусиль при формуванні асортиментної політики, застосуванні ефективних методів її провадження та управління нею. Та не завжди керівники підприємств оцінюють ефективність асортиментної політики належним чином.

При формуванні асортиментної політики необхідно з'ясувати, які товари підприємства користуються найвищим попитом. Для цього потрібно

періодично проводити маркетингові дослідження [12]. На основі чого можна сформувавши оптимальний набір товарів і послуг.

Також треба врахувати декілька факторів, які впливають на ефективність асортиментної політики. Зокрема це ряд загальних і специфічних факторів. До загальних відносять:

- рівень та структуру попиту;
- рентабельність випуску конкретних товарів;
- наявність чи відсутність товарів-аналогів на ринку тощо.

До спеціальних факторів відносять:

сферу діяльності, до якої належить підприємство  
спеціалізацію підприємства

– ресурсний потенціал та технологічні можливості суб'єкта господарювання, можливості виробництва та реалізації товару як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках [13].

Виходячи із цього можна зауважити, що при формуванні товарного асортименту та управлінні ним підприємство може стикнутися з певними проблемами, тобто:

– слід розуміти, що смаки, вподобання та потреби споживачів можуть досить швидко змінюватися, відтак підприємство має постійно дбати про оновлення свого асортименту, а отже і про постійне покращення свого техніко-технологічного базису;

– варто враховувати те, що управляти асортиментом доволі складно, адже спрогнозувати зміну у попиті існуючих та потенційних клієнтів досить непросто;

– досі немає чітких критеріїв та перевіреного інструментарію формування оптимального асортименту суб'єкта господарювання;

– висока конкурентна боротьба сповільнює термін окупності інвестицій та витрат пов'язаних із просуванням на ринок нових товарів.

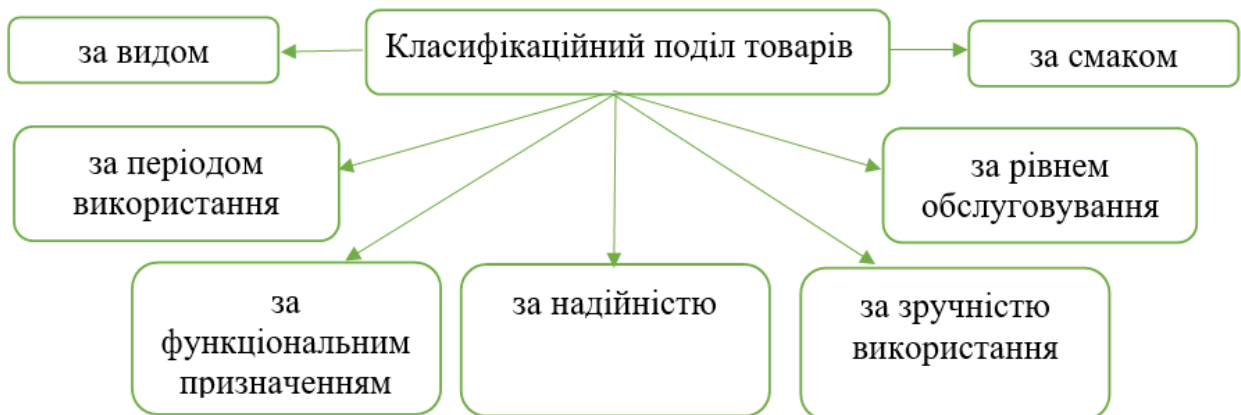
Крім того виділяють ряд інших завдань, від вирішення і застосування

яких також залежить формування ефективної асортиментної політики, це передусім:

- інтенсивність застосування інновацій суб'єктом господарювання [14];
- рівень конкурентоспроможності товару на ринку
- ступінь оптимізації товарного ряду
- імідж та репутація підприємства, рівень пізнаваності його товарної марки;
- використання якісної та ефектної упаковки
- рівень сервісу, обслуговування та стиль подачі (презентування) товару;
- стадія життєвого циклу товару;
- ринкове позиціонування товару.

Водночас під час формування асортиментної політики підприємства не варто забувати й те, що товари можна класифікувати за найрізноманітнішими ознаками, що теж ускладнює вибір оптимізації товарного асортименту.

В наш час асортимент товарів може поділятися на різні групи, види і сорти, які може поєднувати між собою певна споживча, торгівельна чи виробнича властивість. Рис.1.5.



**Рис.1.5. Загальна класифікація товарів**

*\*розроблено автором за матеріалами [15]*

Крім того, залежно від способу організації торгівлі та особливостей надання послуг асортимент товарів можна поділяти на груповий, видовий і на внутрішньовидовий.

До групового асортименту можна віднести послуги, які надаються закладами освіти та охорони здоров'я, транспортного зв'язку, а також підприємствами сфери побутового обслуговування.

До видового асортименту можна віднести послуги окремої сфери діяльності, наприклад, сферу послуг пов'язану із забезпеченням громадського харчування.

До внутрішньовидового асортименту можна віднести товари і послуги, які належать до однієї сфери діяльності, але відмінні за видовими класифікаційними ознаками. Наприклад, це можуть бути заклади ресторанного господарства, які спеціалізуються на певній кухні та традиціях.

Також асортимент товарів буває промисловим, той що призначений для промислових підприємств, і торгівельним, то що призначений для реалізації з метою споживання. В свою чергу торгівельний асортимент представлений:

- товарною групою – видами і різновидами товарів, які є у кожній із товарних груп, а також складаються із товарів, вироблених різними галузями промисловості;

- торгівельним підприємством, яке може бути: замкнутим, тобто таким, яке реалізує товари від одного виробника; насиченим, тобто таким, яке реалізує схожі товари від різних виробників; широким, тобто таким, що реалізує різні види товарів, але схожого призначення; змішаним, тобто таким, що реалізує набори різних товарів.

З метою проведення більш детальної характеристики асортименту товарів слід розглядати й за іншими параметрами, наприклад: структурою, широтою, повнотою, стійкістю, ступенем оновлення тощо (табл 1.1).

Таблиця 1.1.

### Характеристика асортименту товарів

Показник	Характеристика
структура	кількісне співвідношення товарних груп, підгруп
широта	число найменувань одиниць
повнота	відношення кількості різновидів товару, що перебуває в продажу, до кількості товарів, передбачених преїскурантами всередині виду
стійкість	коливання широти й повноти асортименту протягом певного часу
ступінь оновлення	питома вага нових виробів у загальному надходженні товарів

*\*розроблено автором за матеріалами [15]*

Слід зазначити, що для ефективного управління асортиментом підприємства потрібно постійного проводити його техніко-економічний, тобто виробничий і маркетинговий, тобто ринковий аналіз [16]. Відповідно до виробничих та ринкових методів аналізу вирізняють внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на процес формування асортименту суб'єкта господарювання (рис.1.6).

Отож, формування асортиментної політики суб'єкта господарювання – це складна та комплексна робота, направлена на планування і виконання ряду стратегічних заходів щодо створення конкурентоздатних переваг шляхом дотримання засад позиціонування задля максимізації прибутковості діяльності підприємства.

При формування стратегічних планів асортиментна політика підприємства відштовхується також і від поняття життєвого циклу товару, адже всякий товар має свої етапи життя, які відрізняються його ринковою затребуваністю; популярністю; певними обсягами реалізації у відповідний момент часу; клієнтами, які його споживають тощо.

Одним із головних елементів асортиментної політики суб'єкта господарювання є його здатність своєчасного корегування асортиментної

карти, відповідно до змін споживної привабливості і цінності товарів існуючих та потенційних клієнтів задля розширення частки сегменту ринку.



**Рис. 1.6. Процес формування асортименту підприємства**

*\*розроблено автором за матеріалами [3, 7, с.15; 17]*

Опираючись на результати дослідження сучасного стану та перспектив ринку підприємство повинне займатися удосконаленням своєї асортиментної політики, формувати та розробляти плати щодо оптимізації та оновлення свого товарного ряду.

Отож формування асортименту товарів – це напрям діяльності, пов'язаний із розробкою різних наборів та груп товарів, направлений на задоволення існуючих та прогнозованих запитів і смаків споживачів, а відтак і на досягнення цілей вищого керівництва та власників підприємства.

За своєю економічною суттю товарний асортимент передбачає номенклатуру (перелік) товарів, представлених для продажу через засоби роздрібної торгівлі. Цей асортимент може включати у себе як ті товари, що випускаються безпосередньо самим підприємством, так і ті, що випускаються багатьма іншими. Таким чином усі товари можна поділити на товари продовольчої та непродовольчої групи, із простим та складним асортиментом.

У процесі формування асортиментної політики підприємства виділяють наступні етапи: етап укрупнення асортименту товарів, етап визначення кількісних пропорцій,

Етап укрупнення асортименту товарів. На цьому етапі усі товари поєднують відповідно до їхніх спільних рис у певну групу, клас або вид, на основі чого формується асортиментний профіль підприємства. Цей етап передбачає дослідження принципів розташування підприємств торгівлі, проведення маркетингового дослідження конкретного цільового сегменту. На основі цього визначається роль і місце конкретного торгового підприємства у загальній системі торгівельного обслуговування споживачів місцевого ринку.

Етап визначення кількісних пропорцій між окремими групами товарів в межах одного торгівельного підприємства. Даний етап передбачає проведення розрахунку структури укрупненого асортименту.

Етап визначення розгорнутого асортименту. На цьому етапі відбувається безпосередній відбір конкретних товарів із різних груп і



відповідно до різних ознак із врахуванням відповідності пропонованої підприємством пропозиції існуючим потребам та запитам місцевого ринку. Також підприємству обов'язково слід брати до уваги дію різних факторів, які впливають на особливості формування його асортименту товарів.

Товарний асортимент підприємства – це усі товари і послуги, які підприємство виробляє і продає на ринку. Кожне підприємство намагається досягнути оптимального товарного асортименту, який би максимально задовільняв потреби споживачів, а з іншого забезпечував би умови для розширення бізнесу, зростання прибутку та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Загальну структуру товарного асортименту суб'єкта господарювання можна відобразити з допомогою рис. 1.7.



**Рис.1.7. Структура товарного асортименту суб'єкта господарювання**

*\*розроблено автором за матеріалами [18]*

З допомогою рис. 1.7 показано, що товарний асортимент підприємства включає окремі товари і їхні групи, і до них можуть додаватися послуги. Водночас кожна група може включати споріднені за сферою виготовлення чи споживання товари, наприклад, кондитерські вироби або напої тощо.

До кожної товарної групи включатися як окремі товари так і товарні ряди. Товарний ряд – це сукупність товарів, які можуть мати одне найменування і те ж саме застосування, але будуть відрізнятися певними характеристиками і вартістю. Наприклад, може бути великий ряд тортів від найменшого до найбільшого, від найдешевшого до найдорожчого тощо.

Що стосується послуг, які відображають товарний асортимент підприємства, то вони не передбачають обслуговування товарів, які продаються, або ж навпаки, послуги будуть включені в обслуговування товарів, які продаються. Наприклад, якщо піці продається лише на винос із собою, то цей товар не передбачає обслуговування офіціантом шляхом сервірування столу та подачі страви тощо.

З метою удосконалення асортиментної політики підприємство повинно розробляти та приймати ефективні управлінські рішення щодо:

- ширини асортименту, а саме кількості різних груп товарів та послуг;
- довжини товарного ряду конкретного товару або ж рівня надання послуги.

Управлінські рішення щодо ширини товарного асортименту приймаються опираючись на дві діаметрально протилежні позиції:

- якщо товарний ряд дуже вузький і його треба розширити, щоб забезпечити зростання прибутку підприємства;
- якщо товарний ряд надто широкий і зростання прибутку підприємства можна досягти шляхом його звуження.

До розширення асортименту товарів вдаються ті підприємства, які прагнуть розширити свою присутність на ринку і таким чином забезпечити зростання прибутків у довгостроковому періоді. Ті компанії, які прагнуть

отримувати високий короткостроковий прибуток, зазвичай вдаються до звуження свого асортименту товарів.

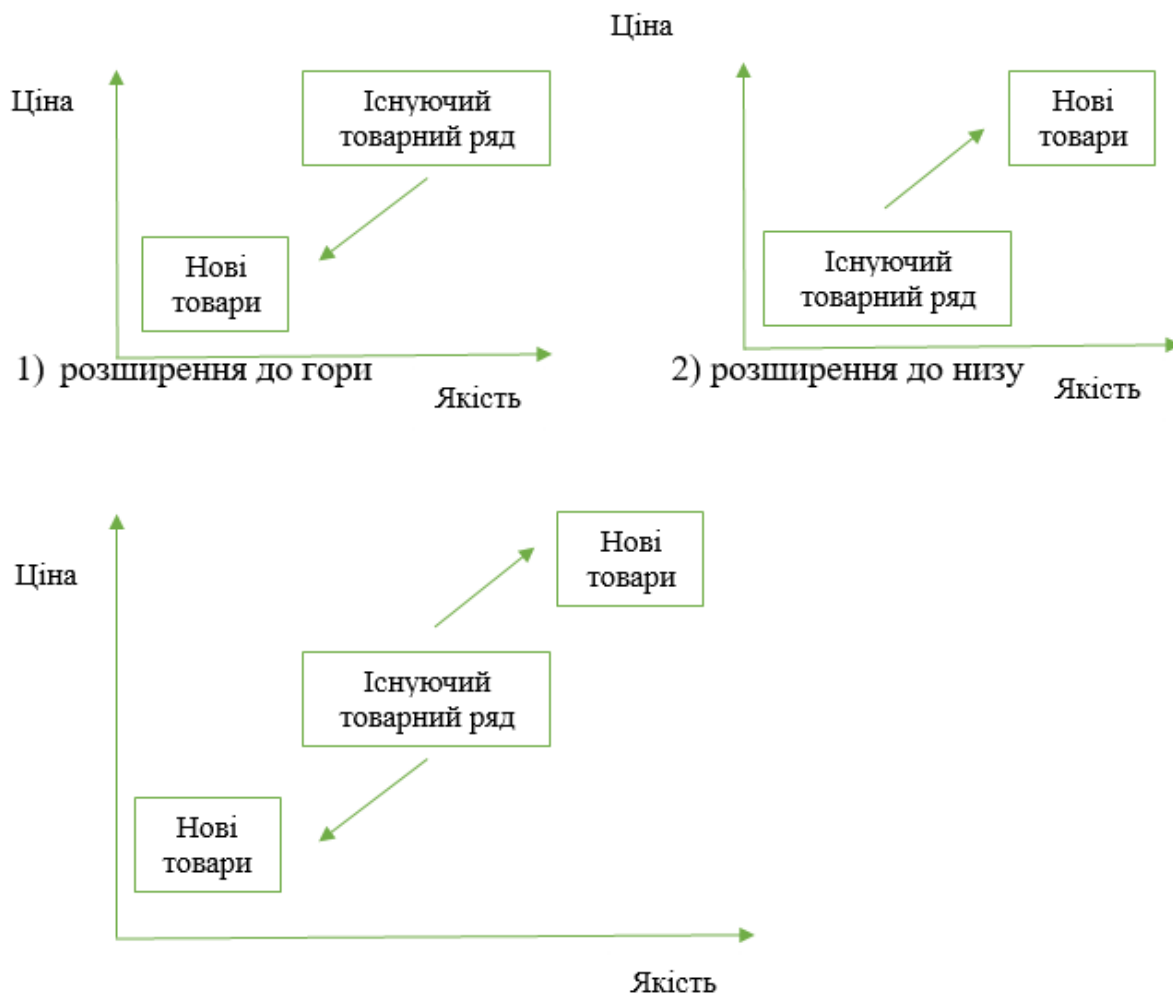
Підприємство може розширити асортимент товарів збільшивши кількість товарних груп, що називається диверсифікацією. Такий підхід забезпечує підприємству умови для зміцнення його конкурентних переваг на ринку, адже розширює межі для маневрування, мінімізує ризики, забезпечує стійкість та розширення напрямків діяльності тощо.

Якщо ж підприємство має на меті більш повно охопити сегмент ринку і пране більш глибоко задовільнити різні запити споживачів, то воно вдається до розширення товарного ряду. Таким чином воно досягає зростання показників продаж і прибутковості.

Підприємство може розширити свій товарний ряд за принципом «рух до гори» або «рух до низу», або ж одночасно за двома принципами.

Механізм розширення товарного ряду у межах співвідношення «якість – ціна» представлено на рис. 1.8.

Підприємство застосовує «розширення до низу» тоді, коли воно працює із верхніми сегментами ринку, проте прагне вийти і на нижні сегменти. За такого підходу підприємство спершу розробляє товари дорогі та високої якості, позиціонує себе як дорого вартісного, елітного виробника, і лише згодом виходить на нижчі сегменти, на яких є запит на доволі нижчі ціни і меншу якість. Іноді такий підхід застосовується тоді коли підприємство прагне зайняти вільні ніші нижчих сегментів, або є виходячи із соціального принципу організації підприємницької діяльності прагне задовільнити існуючий попит серед менш платоспроможних споживачів [19].



**Рис.1.8. Можливі варіанти розширення товарного ряду**

*\*розроблено автором за матеріалами [18]*

При цьому слід розуміти, що «розширення до низу» може спричинити певні проблеми для підприємства, а саме:

- може відбутися витіснення новими більш дешевими товарами існуючих, реалізовується так званий ефект «канібалізму»;
- може похитнутися імідж підприємства, адже існуючі споживачі звикли до того воно виробляє та продає якісні дорогі товари.

Підприємство вдається до «розширення до гори» тоді, коли воно бачить для себе перспективні можливості на верхніх сегментах ринку, прагне до нарощування темпів розвитку, або прагне покращити свій імідж шляхом підняття престижу наявних товарів.

«Розширення до гори» також може спричинити для підприємства певні труднощі та виклики:

– сильні конкуренти, які працюють на вищих сегментах ринку впродовж тривалого часу можуть атакувати новачка, або ж навіть вийти на нижчі сегменти ринку;

– у підприємства, яке виходить на вищі сегменти може виявитися недостатньо досвіду для того, щоб якісно обслуговувати споживачів цього ринку;

– серед споживачів можуть панувати сумніви щодо спроможності нового підприємства пропонувати товари належно високої якості.

Також виділяють два напрямки розширення товарного асортименту:

– нарощування товарного асортименту;

– насичення товарного асортименту [7].

– До нарощування товарного асортименту підприємство вдається тоді, якщо воно прагне вийти на ширші від теперішніх меж виробітку товарів.

До насичення товарного асортименту підприємство може вдаватися шляхом використання нової товарної моделі в межах існуючих рамок тоді, коли:

– керівництво прагне отримати додатковий прибуток;

– керівництво прагне залучити до виробництва товарів незадіяних виробничих потужностей;

– керівництво прагне вивести підприємство у лідери продаж з вичерпним асортиментом [18].

Бачимо, формування та управління асортиментом підприємства - це постійно тривалий та безперервний процес, на який мають вплив різні чинники, нехтуваннями якими не дозволить створити привабливий та перспективний асортимент.

### **1.3. Особливості удосконалення асортиментної політики на підприємствах ресторанного господарства**

Якщо підприємство ресторанного господарства має на меті зміцнити рівень своєї конкурентоспроможності, то воно повинне звертати увагу на відповідність пропонованого ним асортименту товарів існуючим потребам споживачів, а також їхнім очікуванням. Саме асортиментна політика ресторану передбачає перелік тих страв і напоїв, які він пропонуватиме своїм відвідувачам та замовникам [20, 21] і саме вона є тим інструментарієм, який забезпечує передумови ведення ефективної господарської діяльності ресторанного підприємства. Ті ресторани, які стикаються із проблемами формування ефективної асортиментної політики не справляються із сучасними викликами ресторанного бізнесу. Наприклад, в Україні кількість ресторанів у 2013-2015 роках скоротилась на 118 закладів (із 1540 до 1422). На думку Г. П'ятницької [22] таке скорочення було зумовлене не так проблемами економічного розвитку України, а передусім недосконалою асортиментною політикою вітчизняних ресторанних закладів. Відомо, що у кризових умовах смаки та вподобання споживачів можуть істотно змінитися [23]. За таких умов певна частка не змогла адаптуватися до смакових змін споживачів і тому змушена була припинити свою діяльність. А інші ресторани, навіть у кризовий період, саме завдяки зваженій асортиментній політиці змогли врятувати та розвинути свій бізнес. Ключовим моментом послужила здатність швидкого реагування та адаптації існуючої асортиментної політики до умов зовнішнього ринку і потреб клієнтів.

З одного боку, для ресторану важливим при залученні нових клієнтів та утриманні існуючих є широкий спектр товарів, але з іншого боку, надмірна кількість продуктів може мати негативний результат, адже багато ресторанної продукції має нетривалий строк споживання, тобто придатності для використання. Тому надмірна кількість позицій в асортименті ресторану може спричинити збитковість. З іншого ж боку, вузький асортиментний ряд

може породити ризик втрати конкурентних переваг на ринку [24].

На думку деяких рестораторів, основною метою асортиментної політики ресторану має бути максимізація різноманіття товарного асортименту та забезпечення можливості максимізації альтернатив вибору для споживача [25]. Проте такий підхід не є обґрунтованим, адже він хоч і дозволить споживачам л швидко знайти ту асортименту позицію, яка відповідатиме його смаку чи потребі, але при цьому ресторан може мати великі фінансові витрати пов'язані із закупівлею найрізноманітніших інгредієнтів для приготування широкого різноманіття товарів, часто досить унікальних. І якщо за таких умов унікальні товари з асортиментного ряду обиратимуть лише деякі споживачі, то це не свідчитиме про ефективність асортиментної політики такого ресторанного закладу. Водночас велика кількість позицій у меню не завжди схвально сприймається відвідувачами закладу, адже це може породити у них відчуття розгубленості та призвести до додаткових хвилювань, а відтак і погано вплинути на вибір та кінцеве замовлення. Тому при розробці чи удосконаленні асортиментної політики ресторану необхідно застосовувати науково-обґрунтовані методи [21].

Отож, для ресторанного закладу негативним фактором розвитку може послужити як надлишковий асортимент, так і дефіцит у ньому. З допомоги таблиці 1.2. наведено деякі втрати ресторану, зумовлені неефективною асортиментною політикою.

Як видно із таблиці для ресторанних закладів негативним може бути і надлишок, і дефіцит асортименту. І при надлишку, і при дефіциті ресторан може мати додаткові витрати, які у кінцевому підсумку впливатимуть на його рентабельність. Тому ефективною асортиментною політикою для ресторанного закладу буде така політика, яка забезпечить досягнення паритету між широтою та глибиною товарного асортименту. Широта товарного асортименту ресторанного закладу – це кількість асортиментних груп товарів, наприклад, це страви, напої, закуски. Глибина товарного асортименту ресторанного закладу – це сукупність усіх товарів, які

представляють якусь конкретну асортименту групу, наприклад, перелік усіх напоїв, салатів, перших страв тощо.

Таблиця 1.2

**Втрати ресторану обумовлені недосконалою асортиментною політикою**

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

*\*розроблено автором за матеріалами [20, 22, 26, 27]*

Отже, для того щоб ресторанний заклад був рентабельним та конкурентоспроможним, він повинен розробляти ефективну асортименту політику і постійно її удосконалювати, адаптуючи під смаки і потреби своєї клієнттури аби максимально повно задовільнити їх [28].

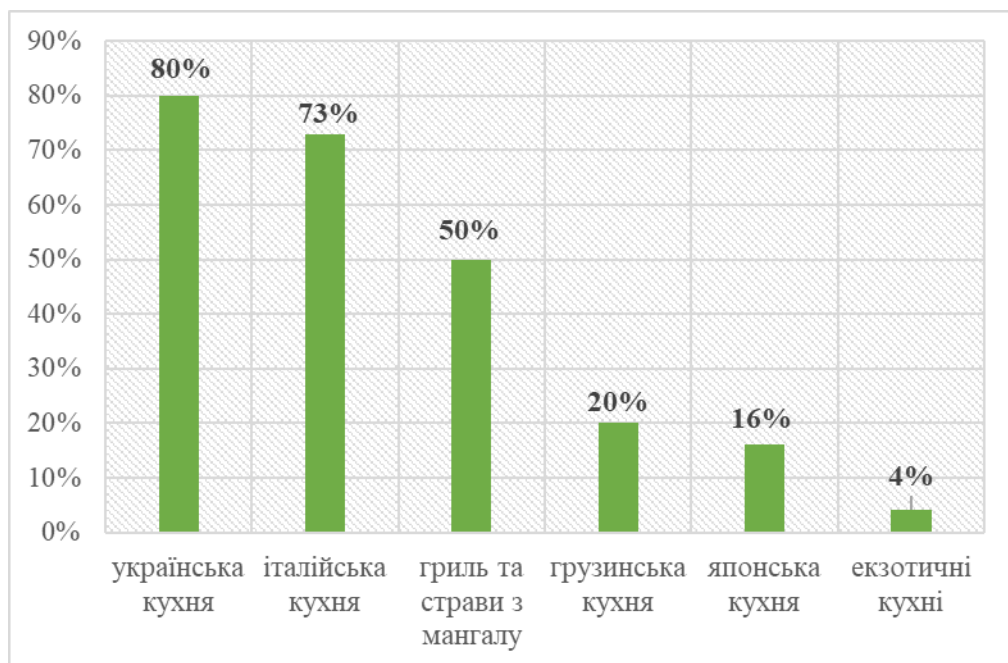
Згідно дослідження, проведеного Л. Коваленком [27], більша частина вітчизняних ресторанних закладів пропонує своїм клієнтам універсальне меню, яке відображає найбільш популярні позиції, а саме: українську кухню, італійську кухню, гриль і страви з мангалу. Наприклад, з-поміж досліджуваних закладів 80% пропонували українську кухню, 73% – італійську, 20% – грузинську (рис.1.9).

Такий результат є доволі зрозумілим та очікуваним. Адже абсолютно логічно, що в українських ресторанах переважає українська традиційна кухня, а також європейська. Це пояснюється тим, що попит на страви національної та європейської кухні стабільно переважає, водночас,



приготування страв української та європейської кухні не викликає труднощів при пошуку продуктів, при підборі кваліфікованих поварів тощо [25].

Що ж стосується екзотичних страв, то їх пропозицію формує близько 4% ресторанних закладів, передусім це пов'язано із труднощами закупівлі якісних та рідкісних екзотичних продуктів, а також висококваліфікованих поварів, досить часто іноземців. Водночас попит на екзотичні кухні не є таким сталим і високим, як на страви традиційної кухні. Зазвичай екзотичну кухню споживають іноземці або більш заможні громадяни. Відтак екзотичне меню в Україні здебільшого пропонують великі та досить прибуткові ресторани. А також різні види суши-кафе.



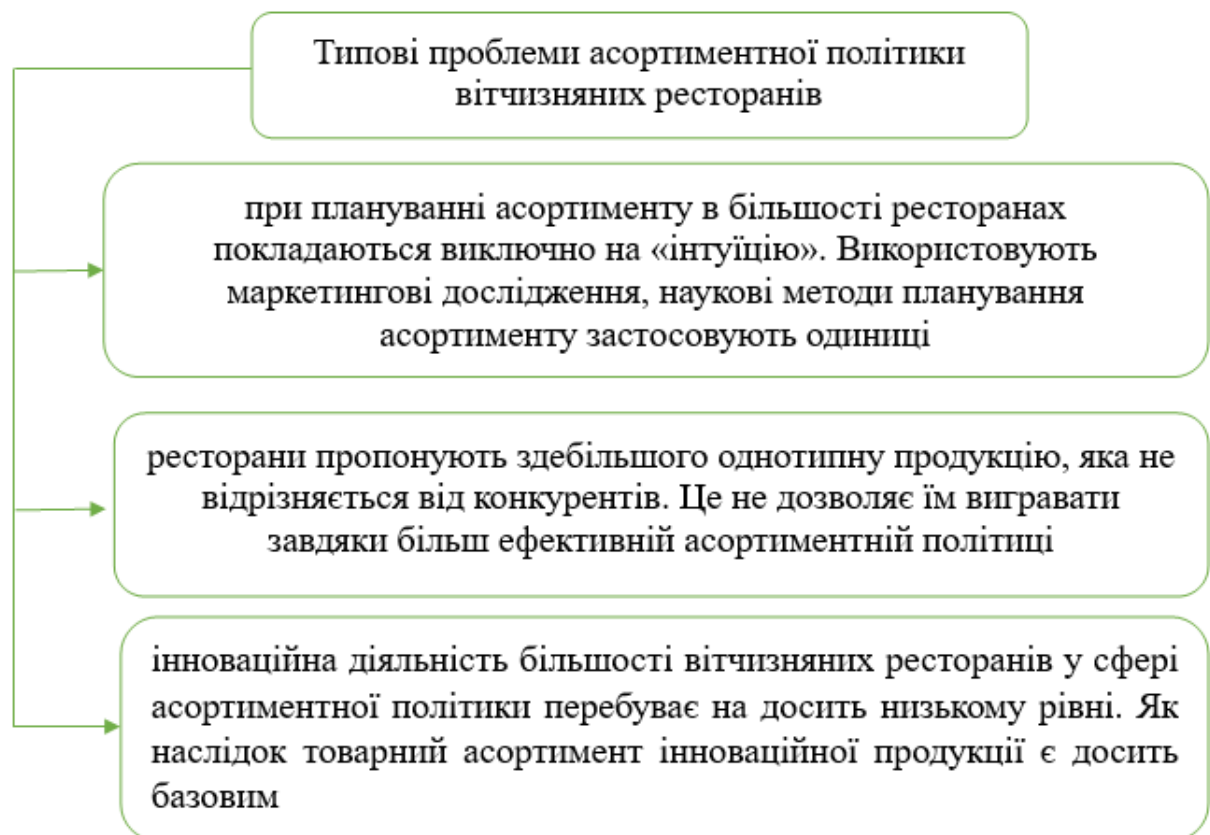
**Рис. 1.9. Структура асортименту вітчизняних ресторанів за національною направленістю**

*\*розроблено автором за матеріалами [20, 27, 29, 30]*

За сучасних умов більшість вітчизняних ресторанів пропонує доволі одноманітні страви. Це, з одного боку, ресторанам забезпечує відносно схожі конкурентні позиції на ринку, але з іншого утруднює формування додаткової унікальної конкурентної переваги. При цьому багато ресторанних закладів асортименту політику планують таким чином, що при її формування зазвичай

опираються або на власну інтуїцію, або на оцінку меню своїх конкурентів. Але це доволі короткострокове бачення щодо наслідування вигоди своїх конкурентів. Але у довгостроковій перспективі повторення меню конкурентів при формуванні власної асортиментної політики може призвести до втрати клієнтів та зниження конкурентних позицій на ринку [24].

В подальшому розвиток національної економіки призведе до формування вибагливого та платоспроможного споживача, який прагнучиме до вишуканості та інноваційності ресторанного обслуговування, вишуканості меню тощо. Тому чимало рестораних підприємств повинні вже сьогодні думати над тим, яким чином удосконалити свою асортиментну політику у майбутньому. В іншому випадку вони просто не зможуть адаптуватися до нових запитів і витримають конкуренції. На рис.1.10 наведено типові проблеми, з якими стикаються національні ресторани при формуванні своєї асортиментної політики.



**Рис.1.10. Типові проблеми асортиментної політики рестораних закладів України**

*\*розроблено автором за матеріалами [20, 31, 32]*

Тому формуючи асортиментну політику ресторанний заклад повинен дотримуватись відповідних принципів, які дозволять її оптимізувати (рис.1.11).



**Рис.1.11. Принципи формування ефективної асортиментної політики ресторанних закладів**

*\*розроблено автором за матеріалами [20, 21]*

З метою покращення асортиментної політики українських ресторанів Л. Коваленко [27] пропонує розробляти її відповідно до культурних кулінарних традицій різних регіонів нашої країни із застосуванням інноваційних підходів. Наприклад, можна розвивати ресторани подільської, галицької, гуцульської, поліської, полтавської, бессарабської кухонь, досліджувати старовинні місцеві страви, використовувати місцеві продукти для приготування тощо. Саме завдяки українським традиційним ресторанним

зкладам іноземні туристи зможуть відчутти колорит різних куточків нашої держави [33,34].

Водночас ресторани повинні впроваджувати інновації у свою діяльність, слідкувати за тенденціями розвитку ринку ресторанних послуг або максимально задовільняти потреби своїх клієнтів [35-38].

У даний час багато ресторанів переходять на використання дорожчої, але більш якісної еко-продукції. Екологічна продукція закупляється у місцевих фермерів, які займаються вирощуванням городини та овочів, розведенням тварин та рибальством. За таким підходом ефективно працює ресторан «Мааето» у м. Осло, Норвегія і на даний час отримав три Мішленівські зірки [24].

Дедалі більшим попитом користується кейтеринг. Споживачі замовляють обслуговування різних івентів у найрізноманітніших місцях. Зазвичай такі послуги надають кейтерингові агенції, але є і ресторани які пропонують такі послуги, що розширює їхню клієнтську базу [39].

Значний вплив на зміну смаків відвідувачів українських закладів харчування зробила війна. Як показують результати досліджень високим попитом знову почали користуватися страви української традиційної кухні. Це пояснюється тим, що населення, особливо те було вимушено переміщено, сумує за домашнім затишком та звичними речами, у тому числі домашньою їжею. Іншою тенденцією, яка складається на українському ринку харчових послуг це те, що зростає попит на швидку їжу, наприклад, шаурму, кебаб тощо. Така ситуація зумовлена тим, що люди більш зайняті, заклопотані і не мають достатньо часу, або ж можливостей, щоб відвідувати ресторанні заклади і проводити там стільки свого часу як вони це робили до війни [40-43].

Отож, перед ресторанними закладами України гостро постає необхідність удосконалення асортиментної політики як важливого інструменту оптимізації ефективності їхньої діяльності. При цьому особливу увагу слід приділяти застосуванню інновацій та сучасним запитам

споживачів на ринку ресторанного обслуговування.

### **Висновки до розділу 1**

Асортиментна політика підприємства – це діяльність, пов'язана із формуванням найбільш оптимально продуманого набору товарів і послуг, який би забезпечив максимальну ефективність функціонування підприємства, а також дозволив найбільш осяжно задовільнити потреби існуючих та потенційних споживачів.

Формування асортиментної політики є важливим напрямком роботи для кожного підприємства, кожної галузі господарювання, у тому числі і для підприємств ресторанного бізнесу.

З метою формування успішної асортиментної політики кожне підприємство повинне визначитися із її цілями, напрямками досягнення поставлених цілей, а також дотримуватися основних принципів реалізації даної політики.

Основними принципами формування ефективної асортиментної політики ресторанних закладів є принцип системності (синергізму), принцип гнучкості, принцип науковості, принцип ефективності.

Більшість ресторанних закладів України пропонуючи асортимент страв із української та європейської кухонь опираються не на власні дослідження та свої плани стратегічного розвитку, а на типовість більшості відвідувачів, а також враховуючи досвід роботи своїх клієнтів.

Все ж удосконалення асортиментної політики ресторанными закладами України повинно мати стратегічне бачення, яке передбачатиме розвиток підприємств цієї галузі на засадах впровадження інноваційних підходів опираючись на мінливості споживчого попиту.

## РОЗДІЛ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ СУШІ-ЛАНЖ «NORI»

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства Суші-ланж «NORI»

Суші-ланж «NORI»(ФОП «Ордеха М. А.») – підприємство, яке було зареєстровано у квітні 2019 р. Свою діяльність дане підприємство веде згідно із чинним законодавством України, перебуває у приватній власності. Можна зазначити, що Суші-ланж «NORI» функціонує на ринку ресторанних послуг доволі недавно, відтак прагне завоювати популярність серед споживачів. Що стосується асортименту даного закладу, то він теж є доволі незвичним для традиційного збараського ринку, адже пропонує страви японської кухні. Місце знаходження та реєстрації Суші-ланж «NORI» – вул. М. Грушевського, 26, м. Збараж, Тернопільська область.

Місцезнаходженням Суші-ланж «NORI» є Збараський торгівельно-розважальний центр «Берізка». Дана локація є доволі зручною, оскільки це є другий поверх основного торгівельного закладу м. Збараж, розміщеного у центральній частині міста. До цього закладу легко добратися як містянам, так і туристам, які відвідують Збараський замок. Особливість Суші-ланж «NORI» полягає у тому, що це перших заклад азійської кухні у м. Збараж, який пропонував доволі широкий асортимент суш.

За час роботи ресторанний заклад декілька разів змінював концепцію свого функціонування. Із самого початку Суші-ланж «NORI» не орієнтувався на обслуговування бенкетів чи весільних святкувань. Він позиціонував себе як заклад для повсякденного обслуговування, де можна спокійно попоїсти та поспілкуватися невеликою компанією, чи то друзів, чи родини, чи закоханої пари.

У час відкриття ресторанного закладу Суші-ланж «NORI» працювало 4

працівники, серед них два сушисти, один бармен-офіціант та один працівник-помічник. На даний час працює 4 працівники – 2 приймають та видають замовлення, 2 працівників готують суші. Бачимо що у даному закладі працює доволі мало працівників, при цьому, його власник також працює сушистом. Площа закладу є доволі невеликою – 45 м<sup>2</sup>, що дозволяло розмістити у залі лише 20 посадкових місць.

При оформленні дизайну даного закладу було враховано особливості його кухні. Відомо, що суші походять із традиційної кухні Японії, у свою чергу Японія славиться мінімалізмом у всьому. Відтак інтер'єр закладу не містить нічого необдуманого та непотрібного. Також виходячи із особливостей побудови торгівельно-розважального центру, в якому знаходиться Суші-ланж «NORI», дизайнерським стилістичним вирішенням став Loft.

Loft – це стиль у дизайні, який зародився у Сполучених Штатах Америки в середині минулого століття в Мангеттені – місті, де була висока концентрація заводів та фабрик. Відтак концепція Loft передбачає переоблаштування заводських приміщень під житлові потреби та офіси. Відповідно це вплинуло на характер оздоблювальних матеріалів, які передбачено використовувати у цьому стилі. Отож основними матеріалами, притаманними Loft є: цегла, бетон, промислова кераміка, металеві меблі, дерево, труби, масивні системи вентиляції у поєднанні із величезними вікнами. В інтер'єрі переважають прохолодні сірі, чорні, або ж охристі кольори [44,45].

Незважаючи на те, що площа Суші-ланж «NORI» є невеликою, все ж загальні ідеї стилю Loft витримано. Для оздоблення підлоги використано керамічну плитку; для оздоблення стін – незароблену цеглу, керамічну плитку чорного кольору, а також сірі бетонні блоки; для оздоблення стелі – підвісну касетну конструкцію. Елементне наповнення інтер'єрного простору Суші-ланж «NORI» доволі просте та строго функціональне, деякі із елементів за потреби використовуються як розмежувачі простору на локальні затишні

зони (додаток А).

Що стосується кольорової гами закладу, то її теж витримано відповідно до вимог Loft – домінантними є ахроматичні кольори – підлога є сірою, стіни – білими, сірими та чорними, стеля – сіро-білою. Кольорове продовження віднайшлося і в меблях – стільці із чорними сидіннями, столи із чорними ніжками, світильники із чорними плафонами. Деревина в інтер'єрі представлена елементами меблів – стільців, столів та барної стійки. Також в інтер'єрі є доволі багато металевих елементів, зокрема, у стільцях, столах, в оформленні світильників. Оформлення світильників також відповідає стилю Loft – це прості чорні металеві капелюхи, значно опущені за допомогою довгих шнурів-дротів. Під металевими капелюхами посаджено жарівки подовженої незвичної форми. Метал в інтер'єрі також присутній у вигляді вентиляційних труб, основи вхідних дверей.

Відповідно до архітектурного стилю вікна у торгівельно-розважальному центрі «Берізка» є високими, але досить вузькими згідно із вимогами стилю Loft. Тому для візуального поширення вікон у закладі Суші-ланж «NORI» вхідні двері та стіну, в якій вони знаходяться зроблено скляними. Таке рішення посприяло не лише витриманню стилю Loft, але забезпечило додаткове джерело потрапляння світла в інтер'єр закладу.

Для зонування інтер'єру, яке теж є характерним для стилю Loft використовується барна стійка. Вона поділяє простір на дві зони – зону для відвідувачів та робочу зону. Такий прийом дозволив залишити кухню відкритою та доступною для відстежування клієнтами закладу, що є доволі поширеним прийомом в оформленні ресторанів.

Ще донедавна Суші-ланж «NORI» працював на засадах офіціантного методу – коли приходив гість, тоді приймалися замовлення, відбувалось сервірування столу та подача страв. Також можна було й попередньо зарезервувати столик, але така можливість виникла згодом. На початках функціонування закладу гості змушені були формувати своє замовлення у форматі живої черги. Проте замовлення зроблені безпосередньо у залі



закладу і замовлення із доставкою чи самовивозом обслуговувалися за двома незалежними чергами. Такий підхід забезпечував можливість оптимізації виробітку та організації робочого часу. Також клієнтам пропонується послуга формування попереднього замовлення, яка користується особливим попитом напередодні свят. Заклад приймає замовлення у телефонному режимі, проте через соціальні мережі, у тому числі Instagram замовлення не подаються.

Задля забезпечення своїм клієнтам зручності під час споживання суші ресторанний заклад Суші-ланж «NORI» пропонує як звичайні, так і навчальні палички. В час коли відвідувачі могли замовити столик, їм пропонувалась можливість безкоштовного доступу до wi-fi. Відтак клієнти закладу у час очікування замовлення могли вирішувати особисті питання, працювати дистанційно, але досить часто вони розміщували локацію свого перебування, залишали відгуки у соцмережах про цей заклад, а відтак робили йому добру рекламу.

Для поширення інформації про роботу закладу, а також для ознайомлення споживачів із асортиментом закладу дане підприємство досить вдало використовує якісно з точки зору дизайну та інформаційної подачі матеріалу сторінку в Instagram (додаток Б). Крім цього досить цікавою є рубрика пізнавального спрямування. Загалом дана сторінка має хорошу та чітку структуру із виділенням таких рубрик як: «ви», «меню», «популярні позиції», «важливо», «часті запитання», «цікаві дослідження», «відгуки», «відкриття та робота». Для ознайомлення із більш детальною інформацією щодо асортименту закладу варто скористатися різними закладками даної сторінки в Instagram - #nori\_навігація, #nori\_суші, #nori\_інформація [34]. Зауважимо, що наповненням цієї сторінки займається спеціально відповідальна людина, хоча вона не працює у даному ресторані.

На даний час ресторанний заклад Суші-ланж «NORI» функціонує на умовах доставки або самовивозу. До такої форми організації обслуговування клієнтів заклад перейшов під час поширення пандемії, спричиненої захворюванням Covid-19. Коли ж пандемія пішла на спад ресторан знову

відкрив свої двері для звичного відвідування, проте воєнний стан, запровадження комендантської години, часті тривоги під час яких усі відвідувачі торгівельно-розважального закладу «Берізка» змушені покинути усі його приміщення, а також часті відключення електроенергії у зимово-весняний період 2022-2023 років значно утруднили організацію ефективного та зручного для клієнтів функціонування закладу. Тому власники Суші-ланж «NORI» прийняли рішення про перехід закладу до функціонування лише за принципом доставки та самовивозу.

## **2.2. Аналіз асортиментної політики підприємства Суші-ланж «NORI»**

12 квітня 2019 року – дата відкриття закладу Суші-ланж «NORI» у м. Збараж. Перед відкриттям заклад вдався до активного застосування розвиваючого маркетингу, аби розміщувати рекламу, інформувати майбутніх клієнтів та підготувати підґрунтя для формування зростаючого попиту. Для цього було використано соціальну мережу Instagram [46].

За асортиментною політикою Суші-ланж «NORI» все ж позиціонує себе як вузькопрофільний заклад, що відображено у самій назві закладу «NORI». Відомо, що норі – це водорості, які використовуються для обгортання рису та інших інгредієнтів під час приготування ролів. Тому зрозуміло, що у даному закладі не готують піцу чи кебаб, адже його основна асортиментна концепція – це страви азійської кухні, передусім японської. Проте у меню закладу у різні періоди його функціонування можна було зауважити інші, більш традиційні та звичні страви, для тих хто не є поціновувачем строго азійської кухні.

За ціновою політикою Суші-ланж «NORI» позиціонує себе як заклад для середньостатистичного споживача, а його однією із особливостей є його першість щодо пропозиції азійської кухні на місцевому ринку. Протягом

перших двох років своєї роботи Суші-ланж «NORI» був єдиним закладом у Збаражі, який пропонував суші.

Як уже зазначалося заклад Суші-ланж «NORI» спеціалізується на азійській, передусім японській кухні, розробив широкий асортимент суш, ролів та інших страв зазначених кухонь. Але треба зазначити, що асортиментний спектр даного закладу зазнавав певних змін за роки його роботи, неодноразово змінювалася кількісна та видова структура меню. Особливістю обслуговування ресторанних закладів є те, що вони надають послуги матеріального та водночас нематеріального характеру. До матеріального характеру відносять послуги пов'язані із приготуванням якісних та смачних страв, а до нематеріального – сервісне обслуговування, яке включає особливості подачі страви, манери та мову офіціантів, їхню форму тощо. Відтак ресторанний заклад Суші-ланж «NORI» постійно працює над своєю асортиментною політикою, вдосконалює меню, дбає про покращення обслуговування та роботи персоналу.

Як уже було зазначено ресторанний заклад Суші-ланж «NORI» поступово у зв'язку із різними об'єктивними обставинами переходив від офіціантного методу обслуговування клієнтів до дистанційного – доставки та самовивозу. Ще із грудні 2021 року почала вибудовуватися тенденція у зростанні продажів передусім на умовах доставки, а внаслідок впливу російсько-української війни її тренд набув чіткого вираження. Впродовж усього 2022 року замовлення на доставку були доволі значними. Таку ситуацію можна пояснити тим, що на захід України, в тому числі і в Збараж прибуло чимало тимчасово переміщених громадян України із зони бойових дій. Саме цей сегмент споживачів замовляв суші на умовах доставки якнайчастіше.

Особливості попиту та асортиментної політики впливають і на графік роботи закладу. Так до карантину, спричиненого пандемією Covid-19 ресторанний заклад розпочинав роботу о 11:00 і робочий день тривав до 22:00, без вихідних із незначними корегуваннями робочого часу у великі

державні та релігійні свята (додаток В).

Із початком карантину заклад тимчасово призупинив роботу та від 16.03.2020 він запрацював на умовах доставки та самовивозу, а мінімальне замовлення, яке можна отримати із безкоштовною доставкою було зменшено до суми у розмірі 200 гривень. Вже від 03.10.2020, коли карантинні обмеження було послаблено, заклад знову повернувся до звичного графіка роботи, а для заохочення споживачів відвідати заклад було запропоновано акцію – мінус 50 відсотків від суми замовлення, зробленого під час візиту між годинами від 13:00 до 16:00.

Що ж стосується асортиментної політики закладу Суші-ланж «NORI», то вона переглядалася декілька разів. Такі зміни також були зумовлені передусім екзогенними, а не внутрішніми чинниками. Отож відповідно до зміни умов зовнішнього ринку, чи то під впливом пандемії, чи то війни, змінювався режим роботи, а відтак і переглядалися позиції асортиментного ряду даного ресторанного закладу, але при цьому страви азійської кухні завжди були головними у меню (додаток Г).

За станом на листопад 2023 року асортимент страв ресторанного закладу Суші-ланж «NORI» представлений такою основною групою товарів – суші, яка представлена декількома підгрупами, зокрема це: філадельфія; каліфорнія; дракони; оригінальні роли; футомакі; макі; темпури; запечені суші, а також додатками: соєвимсоусом, васабі, імбирем (додаток Д).

Водночас, кожна із зазначених підгруп представлена доволі широким товарним рядом. Наприклад, обираючи підгрупу «Філадельфія», споживач може замовити «Філадельфію із слабосоленим лососем», «Філадельфію в конжуті», «Філадельфію з обпаленим лососем», «Філадельфію у вугрі», «Філадельфію з креветкою в кунжуті», «Філадельфію з креветкою», «Філадельфію в кунжуті з вугрем» [46].

Підгрупа «Каліфорнія» представлена: «Каліфорнією із слабосоленим лососем», «Каліфорнією із з вугрем», «Каліфорнією тобіко».

Замовляючи «Оригінальні» роли у ресторанному закладі можна обрати

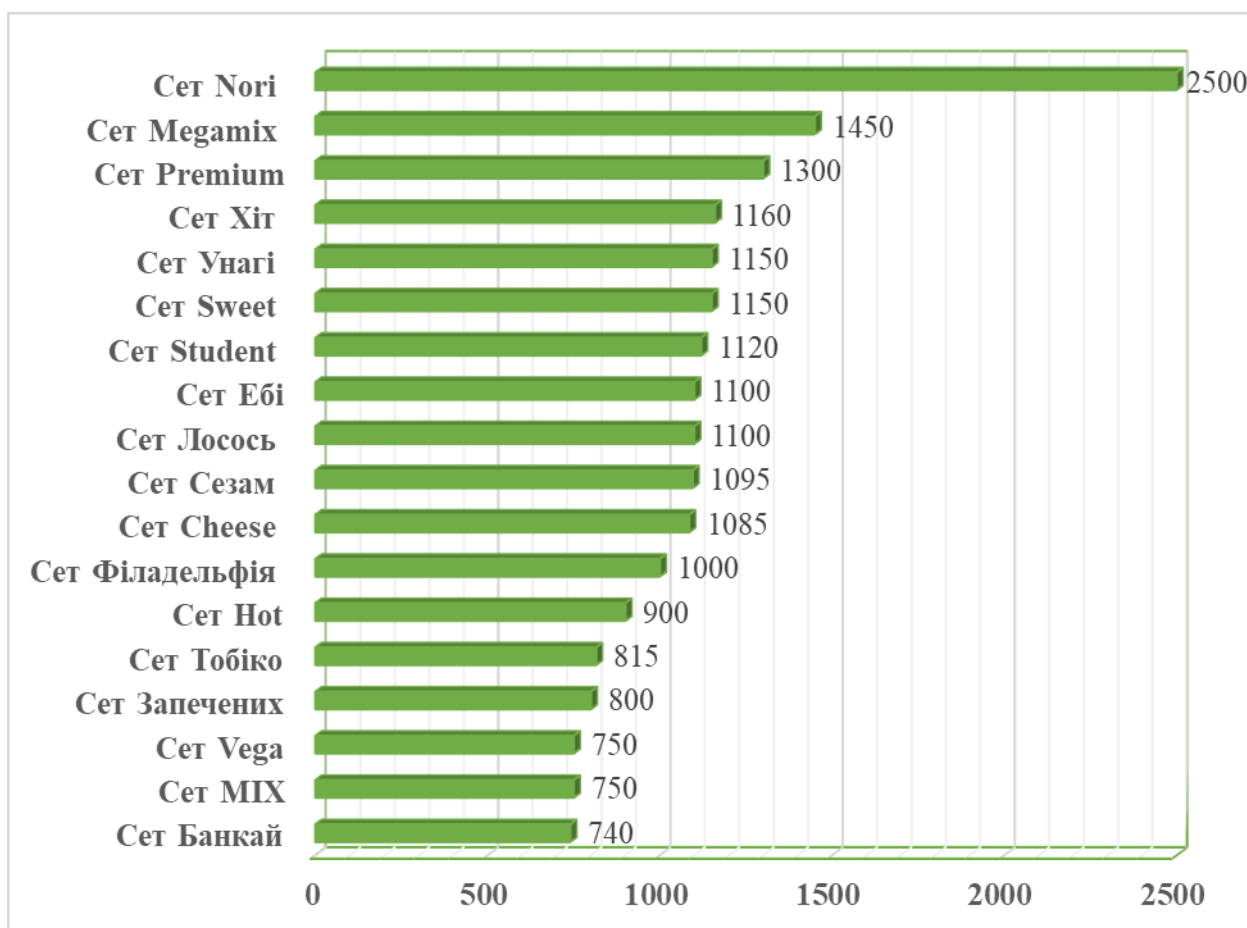
«рол з креветкою та лососем», «окунь унагі в кунжуті», «рол Сурімі», «рол Туна», «Тамаго Туна», «Green Gold», «Green рол з тунцем», «Сирний рол», «Чіз рол», «Чіз рол з креветкою темпура», «Чіз рол з окунем», «Овочевий рол».

Обираючи «Дракони» можна замовити «Золотий дракон», «Червоний» або «Зелений дракон»; обираючи «Футомакі» – «Футомакі з Сурімі та лососем», «Футомакі чука унагі», «Футомакі з мідіями», «Тамаго Сяке», «Футомакі філа сурімі», «Футомакі туна», «Футомакі з вугрем»; «Макі» – «Макі з огірком», «Макі з авокадо», «Макі з чукою», «Макі з лососем», «Макі з вугрем», або ж «Макі філа».

Підгрупу «Темпури» представляють: «Темпура МІХ», «Темпура Туна», «Рол з креветною в темпурі», «Креветка темпура тобіко», «Мурукаї темпура», «Вугор темпура», «Темпура Cheese», «Темпура сяке», «Темпура Vega», «Темпура Креветка», «Кранч з лососем», «Кранч з вугрем», «Темпура сурімі» [46].

Хто любить запечені суші може замовити «Запечений сирний», «Запечений з лососем», «Запечений з вугрем», «Запечений з креветкою», «Запечений з мідіями», «Запечений МІХ».

Також у закладі подбали про замовлення для великих компаній, відтак у своїй асортименті розробили сетові пропозиції, представлені аж вісімнадцятьма позиціями у меню: Сет Hot, Сет Хіт, Сет Nori, Сет Лосось, Сет Megamix, Сет Тобіко, Сет Student, Сет Філадельфія, Сет МІХ, Сет Sweet, Сет Cheese, Сет Vega, Сет Унагі, Сет Сезам, Сет Premium, Сет Ебі, Сет Запечених, Сет Банкай (рис.2.1).



**Рис.2.1. Різновити сетів закладу Суші-ланж «NORI» та їхня вага, г**

*\*розроблено автором за матеріалами [46]*

Як бачимо ресторанний заклад Суші-ланж «NORI» має доволі широкий спектр суш у своєму меню, що обумовлено як смаками клієнтів, так і тим що дана страва у сучасному світі має безліч варіацій, які суттєво відрізняються від традиційних суш, які з'явилися у сиву давнину. Загалом суші – це страва азійської кухні, прийнято вважати традиційною стравою японської кухні. Однак історія походження цієї страви доволі цікава.

Відомо, що азійській кухні притаманні дві риси – натуральність та сезонність, а різноманіття продуктів для приготування страв не великим, але завдяки фантазії кухарів меню не було одноманітним і постійно з'являлися нові страви. Основою азійської кухні є багато спецій, корисні морепродукти і низька калорійність страв. А базою усьому був і залишається рис, приготування якого відбувається за різною рецептурою та з різними

ритуалами. Отож, суші – це страва із рису та морепродуктів і відповідно до сучасної форми подачі цієї страви її прийнято вважати стравою японської кухні, але не все так однозначно. Із самого початку споживання рису, його маринували (консервували) і подавали із шматками солених морепродуктів у країнах Південної Азії. Іноді рис та солону рибу піддавали процесу бродіння, після якого рис викидали, а споживали лише рибу. Лише з часом така рецептура поширилась у Тайланд та Китай. Скажімо, у китайців дотепер зберігся ієрогліф «Суші», який має значення «маринована риба». І лише у XVII ст. рис почали варити, аби приготувати суші, згодом розробили рецептуру рисового соусу, а тепер соєвого, смак яких відкинув необхідність у бродінні рису, що й пришвидшило процес приготування даної страви. І лише після усіх цих змін у технології приготування суші потрапляють до Японії, де їх удосконалили до сучасних і звичних нам форми та смаку. Також у Японії суші почали готувати із сирією рибою, розробником такої ідеї вважається кухар із Токіо Йохей Ханай. Завдяки його зусиллям суші було запущено у масове виробництво. З тих пір технологія приготування суш суттєво не змінюється, розробляється лише нова рецептура із додаванням нових додаткових інгредієнтів.

Отож Суші-ланж «NORI» також постійно працює над створенням та розробкою нових рецептів та різновидів суш.

Відомо, що згідно із японською рецептурою основними інгредієнтами суш є рис, риба чи інші морепродукти, а також норі – листки водоростей. Проте залежно від використання та поєднання цих інгредієнтів забезпечує різні види суш, наприклад, роли, макі, сашимі, нігірі, тірасі тощо.

Отож, можна вважати, що суші – це основна назва різних страв із рису та риби. Найбільш традиційним різновидом суш за традиційною східною рецептурою – це є нігірі – рисові пресовані кульки, оздоблені сирією рибою чи іншими морепродуктами та перев'язані тонкою смужкою норі.

Під сашимі розуміють тонко порізану сирію чи мариновану рибу, акуратно викладені на тарелі із вишуканим сервіруванням та подачею, що у

сукупності впливає на смак страви.

Одним із найпоширенішим різновидом суш є роли. Роли – це закручений із використанням килимка-макісу рис у листя водоростей норі. У середину рулету загортається різна начинка – рибно-сирно-овочева. Далі цей рулет нарізають на невеликі шматки, зазвичай один рулет розрізають на 8 шматків.

В свою ж чергу роли теж мають декілька різновидів, наприклад, макі. Макі – це теж японський завиванець, зроблений з рисом та начинкою, загорнутих у листки спеціальних сухих норі. Цей завиванець нарізають на невеличкі шматочки, здебільшого на 6 шматів. Макі є меншими від класичних ролів. Зазвичай виділяють такі підвиди макі: хосомакі, футомакі та урамакі.

Хосомакі – це найпростіші у приготуванні макі, адже їх готують тільки із рису, водоростей норі і начинки.

Футомакі – це великі макі, які мають значно більше начинки.

Урамакі – це вивернутий рол, оскільки водорості норі знаходяться в його середині, а ззовні знаходиться рис. Існує думка, що урамакі з'явилися у США, тому що смак норі гостям ресторанних закладів не подобався.

Ще одним різновидом є тірасі – це також страва із рису, але її начинка знаходиться не у середині рису, а посипається зверху.

Також виділяють різновиди суш не лише за інгредієнтами, але і за їхньою формою. Наприклад, можуть бути конусоподібні темакі, або овальні гункани [47].

Ще є макі-рол, вони теж мають особливу форму. Ще однією їхньою особливістю є те, що вони передбачають загортання рису в обсмажені норі таким чином, щоб утворилась циліндрична форма. Начинкою для макі-ролів може бути риба і рис у поєднанні із сиром, грибами, яйцями або овочами.

Отож, основна відмінність між сушами та ролами – це їхня форма та зовнішній вигляд, але виділяють й інші відмінності, наведені у таблиці 2.1.



Таблиця 2.1

## Порівняльна характеристика страв азійської кухні – суші та ролів

Відмінність	Суші	Роли
основа смаку	риба	рівномірність усіх інгредієнтів
термообробка	сира риба	сира або приготовлена риба
температура страви	холодні	можуть запікатися, можуть бути гарячими
спосіб споживання	за допомогою бамбукових паличок	окрім паличок, можна їсти за допомогою виделки чи навіть руками
начинка	риба чи інші морепродукти є обов'язковими	варіація овочів, сиру, навіть можлива відсутність риби та морепродуктів

*\*розроблено автором за матеріалами [47]*

Найбільшим попитом серед клієнтів закладу Суші-ланж «NORI» користуються суші «Філадельфія з слабосоленим лососем», «Філадельфія з обпаленим лососем», «Філадельфія з вугрем та креветкою» і сирні роли. Також можна замовити 6 різновидів макі-ролів.

У досліджуваному нами ресторанному закладі розробляють асортименту політику таким чином, аби врахувати побажання різних клієнтів. Наприклад, вегетаріанці можуть скуштувати овочеві роли із рисом та норі, а також із огірком, шпинатом, солодким перцем, авокадо, томатами і конжутом.

Також асортиментний ряд широко представлений гарячими ролами: серед запечених ролів можна обрати 6 позицій, а асортиментний ряд «темпура» нараховує аж 13 позицій.

«Філадельфія» представлена сімома підвидами. У закладі пропонують три різновиди «Дракона», три види макі-ролів і три позиції «Каліфорнії», а також вісім різновидів футомакі. Також у закладі клієнтам пропонують дванадцять оригінальних авторських ролів, які було розроблено та вдосконалено за час функціонування закладу.

А для великих компаній ресторанний заклад пропонує аж вісімнадцять різновидів сетів, так би мовити на різний смак та гаманець.

Варто зауважити що заклад Суші-ланж «NORI» суттєво переглянув та змінив свою асортименту політику за час свого функціонування.

Наприклад, коли Суші-ланж «NORI» мав змогу приймати та обслуговувати клієнтів безпосередньо у стінах свого приміщення товарний асортимент був представлений кількома групами товарів. Власник закладу прагнув задовільнити смаки різних відвідувачів: і тих, хто любить екзотичну, незвичну азійську кухню, і тих, хто має більш традиційні смаки. Тому у час до поширення пандемії, зумовленої захворюванням «Covid-19» у даному закладі окрім суші та ролів готували салати, локшину, супи азійської кухні, а також десерти та напої.

Із салатів можна було обрати салат із куркою та грушею карамелізованою, салат із чукою, салат із тунцем, або ж салат із креветками.

Також задля експерименту до додаткового меню було додано салат «Цезар», на прохання відвідувачів. Експеримент тривав один місяць. За цей час вдалося визначити рівень попиту на дану страву, обсяг продаж, а також рентабельність салату. На основі цього експерименту було прийнято рішення про недоречність включення цієї страви до основного меню. Також думки відвідувачів щодо даного салату у меню закладу були різними, але більшість зазначали що даний салат не відповідає концепції азійської кухні.

Також у закладі подавали локшину із куркою, із креветками, а також із овочами. Відтак можна було замовити комплексний обід також.

Із десертів можна було обрати панна-коту, тірамісу, трайфл, чізкейк, або ж макарони (5 позицій). Із напоїв відвідувачам пропонували основні чотири асортиментні ряди: напої на основі кави, чаї, коктейлі та холодні напої. На жаль десерти у даному закладі не користувалися високим попитом і їх довелося виключити із асортименту закладу.

Із кавових напоїв можна було обрати з-поміж 11 позицій: еспресо, допіо, американо, американо з молоком, капучино, раф із сиропом, флейт вайт, латте, какао, гарячий шоколад або холодну каву.

Чай пропонувався чорний, зелений, трав'яний, фруктовий,

обліпиховий, зі смаком лісової ягоди, мангомаракуї, а також жасминовий (8 позицій). До чаю клієнтам пропонували смачні додатки у вигляді обліпихового пюре, пюре із манго-маракуї, пюре із лісової ягоди, яблучного пюре.

Із коктейлів відвідувачі могли обрати мохито, піна коладу, глінтвейн, лимонад класичний, лимонад огірок-кві, лимонад гранатовий, лимонад кокосовий, мілкшейк шоколадний, мілкшейк банановий, мілкшейк полуничний (8 позицій).

Асортиментний ряд «холодні напої» включав воду мінеральну газовану та негазовану, Pepsi, 7up 1 та сік в асортименті. (див. додаток Г).

Проте, зважаючи на непереборні екзогенні чинники, і падемію, і війну заклад Суші-ланж «NORI» неодноразово був змушений переглядати графік своєї роботи, формат обслуговування клієнтів, а відтак і свою асортименту політику. Відтак задля збереження рентабельності функціонування закладу було прийнято рішення працювати лише на умовах доставки, відмовившись від широкого асортименту страв, зупинившись лише на стравах азійської кухні – суші та ролах, і їхніх різновидах.

Важливим моментом при дослідженні ефективності асортиментної політики закладу є аналіз асортименту, який пропонують заклади-конкуренти. Безпосереднім конкурентом закладу Суші-ланж «NORI» у місті Збаражі по 2022 рік був заклад «Sushi\_Tako» [54], який увійшов на ринок дещо пізніше, але обслуговував клієнтів недовго від червня 2021 року до кінця 2022 року. Проте новим конкурентом, який пропонує страви азійської кухні є новий заклад бар «UNO-ZBATAZH», який також відкрився і функціонує у тому ж розважально-торгівельному центрі, що й Суші-ланж «NORI». Це створює додаткове навантаження у конкурентній боротьбі.

Але особливістю бару «UNO-ZBATAZH» є те, що він приймає відвідувачів безпосередньо у приміщенні закладу. Доволі привабливим є й його товарний асортимент, який представлений не одним товарним рядом страв азійської кухні, але й іншими товарними групами. Наприклад, у бар

«UNO-ZBATAZH» можна скуштувати перші страви, закуски, салати, бургери, бурітос, удони, стейки, хачапурі, пасти, пельмені, вареники, а також піци, десерти та різні напої, і звісно ж – суші та роли. Також у даному закладі можна замовити комплексний обід з 12:00 до 15:00 у робочі дні; на умовах попереднього замовлення пропонується влаштування бенкетів. Також заклад «UNO-ZBATAZH» пропонує послуги кейтерингу [55].

Отож бар «UNO-ZBATAZH» завдає значного конкурентного тиску на заклад Суші-ланж «NORI», який позиціонує себе лише як такий, що доставляє лише суші та роли. Тому подальший порівняльний аналіз проводимо лише порівнюючи асортиментне наповнення цими стравами азійської кухні.

Заклад Суші-ланж «NORI» у своєму асортименті має вісім товарних рядів: Філадельфія, Каліфорнія, Дракон, Оригінальні роли, Футомакі, Макі, Темпура, Запечені суші, а також ряд сетів.

Заклад «UNO-ZBATAZH» пропонує товарних п'ять товарних рядів: Роли, Філадельфія, Каліфорнія, Темпура, у тому числі ряд-новинку – суші-бургер (додаток Е).

У товарному ряді «Філадельфія» Суші-ланж «NORI» розробив 7 позицій, тоді як у конкурента лише 1.

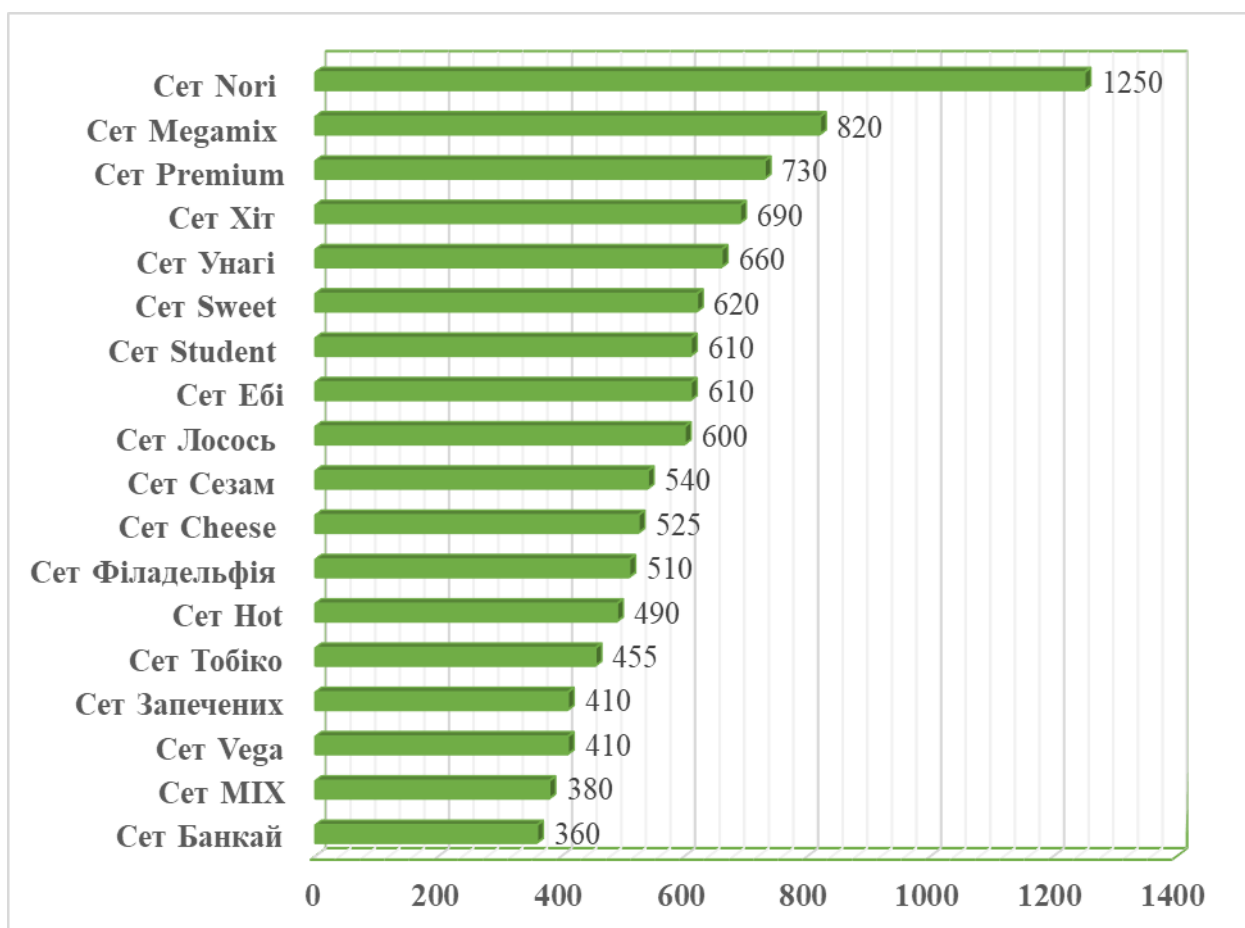
У товарному ряді «Каліфорнія» Суші-ланж «NORI» пропонує лише 3 позиції, конкурент – лише 1.

Заклад «UNO-ZBATAZH» має незначну перевагу по товарному ряді ролів, він розробив 16 позицій, у тому числі запечених ролів – 2 позиції. Суші-ланж «NORI» пропонує 13 позицій ролів. Теплі роли у нашому закладі представлені окремим рядом «Темпура», який включає 13 позицій, а також «Запечені суші», представлені шістьма позиціями. Що становить конкуренту перевагу.

Суттєвою перевагою закладу Суші-ланж «NORI» є те, що він має ще три товарні ряди, яких не пропонує конкурент, це: «Дракон», «Футомакі» та «Макі».

Суші-ланж «NORI» має перевагу також, при пропозиції різновидів сетів, яких в асортименті налічується аж 18 видів, тоді як у конкурента лише 5 видів.

Важливим чинником, який впливає на асортименту політику закладу є ціна (рис.2.2) , ціна на продукцію з якої готуються страви, а також і ціна, за якою конкуренти пропонують схожі страви.



**Рис. 2.2. Різновити сетів закладу Суші-ланж «NORI» та ціна на них, грн**

*\*розроблено автором за матеріалами [46]*

Порівнюючи ціни закладу Суші-ланж «NORI» із його конкурентом «UNO-ZBATAZH», можна зауважити, що на більшість страв ціни в обидвох закладах є врівноваженими (табл.2.2). Практично однакові ціна на Філадельфію з лососем, сирний рол, та запечений рол із лососем. Вищою є ціна деякі із ролів, наприклад, рол з обпаленим лососем, у Суші-ланж «NORI» 220 грн, тоді як у «UNO-ZBATAZH» – 195 грн.

Таблиця 2.2

**Порівняний аналіз деяких асортиментних позицій та цін на них у  
закладах Збаража: Суші-ланж «NORI» та «UNO-ZBATAZH»**

<b>Суші</b>	<b>Nori sushi lounge м. Збараж</b>	<b>«UNO-ZBATAZH» м. Збараж</b>
Філадельфія з лососем	(рис, норі, філадельфія, огірок, лосось) 285 г/190 грн	(Лосось, сир філадельфія, огірок, японський майонез, ікра тобіко, рис, норі) 195 грн
Каліфорнія з вугром	(рис, норі, філадельфія, огірок, авокадо, вугор, ікра лет.риби, кунжут, унагі) 240г/175 грн	(Вугор, ікра тобіко, огірок, авокадо, соус унагі, рис, норі) 190 грн
Рол з обпаленим лососем	(рис, норі, філадельфія, огірок, лосось, унагі) 260г/220 грн	(Вершковий сир, огірок, лосось, обпалений (піддається термічній обробці) 195грн
Сирний рол	(рис, норі, філадельфія, тостерний сир, пармезан, кунжут) 225г/160 грн	(креветки, сир філадельфія, сир чедер, помідор, манговий соус, рис, норі) 170 грн
Запечений з лососем	(рис, норі, філадельфія, лосось, зелена цибуля, сирний соус, унагі) 270 г 150 грн	(сир вершковий, лосось, огірок, сир моцрела, японський майонез, соус унагі) 160 грн
Сет MIX	філадельфія Double філадельфія креветка/окунь Футомакі філа з сурімі 750 г 410 грн	кіото з креветкою та авокадо філадельфія панко з креветкою 900г/510 грн

*\*розроблено автором за матеріалами [46,55]*

Важко провести достеменний порівняльний аналіз між цими двома закладами, тому що у мені закладу Суші-ланж «NORI» поруч із ціною зазначається вага страви, тоді як у меню «UNO-ZBATAZH» вага зазначається лише для деяких страв. Можемо зауважити, що заклад «UNO-ZBATAZH», може вдаватися до більш жорсткої конкурентної боротьби, пропонуючи дещо нижчі ціни і таким чином заманювати клієнтів, оскільки він має близько десяти товарних груп у своєму асортименті – перші, другі страви, салати, стейки, бургери, піцу, десерти, напої тощо. Крім того, заклад приймає замовлення на бенкети та послуги кейтерингу. Це йому дозволяє отримувати

більші доходи шляхом продажу страв різних товарних груп, а відтак встановлювати дещо нижчі ціни на суші та роли.

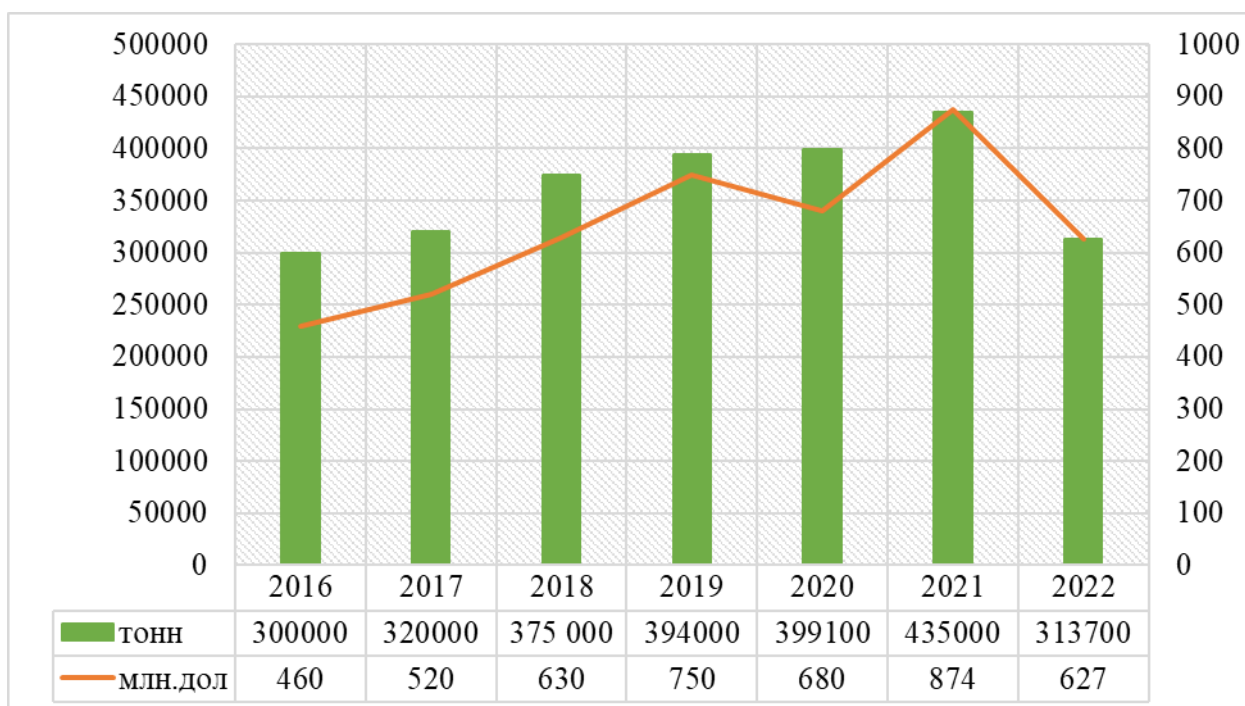
При формуванні свого товарного асортименту заклад Суші-ланж «NORI» досліджує смаки та потреби своїх існуючих та потенційних клієнтів, оцінює їхній рівень платоспроможності. До уваги береться густота заселення містечка, рівень розвитку інфраструктури (наявність магазинів, офісів, заводів та навчальних закладів), кількість відвідувачів-гостей міста та туристів.

### **2.3. Вплив асортиментної політики на фінансові результати діяльності закладу Суші-ланж «NORI»**

Відомо, що Україна є імпортозалежною країною у розвитку ринку риби та морепродуктів, про що свідчить від'ємне сальдо торгівельного балансу України. У 2022 році Україна імпортувала риби та рибної продукції в обсязі 313,7 тонн вартістю 627 млн доларів США, хоч це і менше на 28% порівняно із попереднім 2021 роком (874 млн доларів США) (рис.2.3) [48].

При порівнянні обсягів імпорту риби до України, то можемо зауважити що він мав стійку тенденцію до зростання починаючи з 2016 року по 2021 рік включно від 300 000 тонн до 435 000 тонн відповідно.

Найбільш прийнятна ціна імпорту риби припала на 2020 рік, згідно даних Державної митної служби України, обсяг імпорту товарів групи «Риба, ракоподібні і молюски» склав 680 млн доларів США, у 2021 році ціна закупівель зросла відповідно обсяг імпорту товарів цієї ж групи становив 874 млн доларів США [48]



**Рис.2.3. Динаміка імпорту риби та рибної продукції до України у 2016-2022 роках**

*\*розроблено автором за матеріалами [46]*

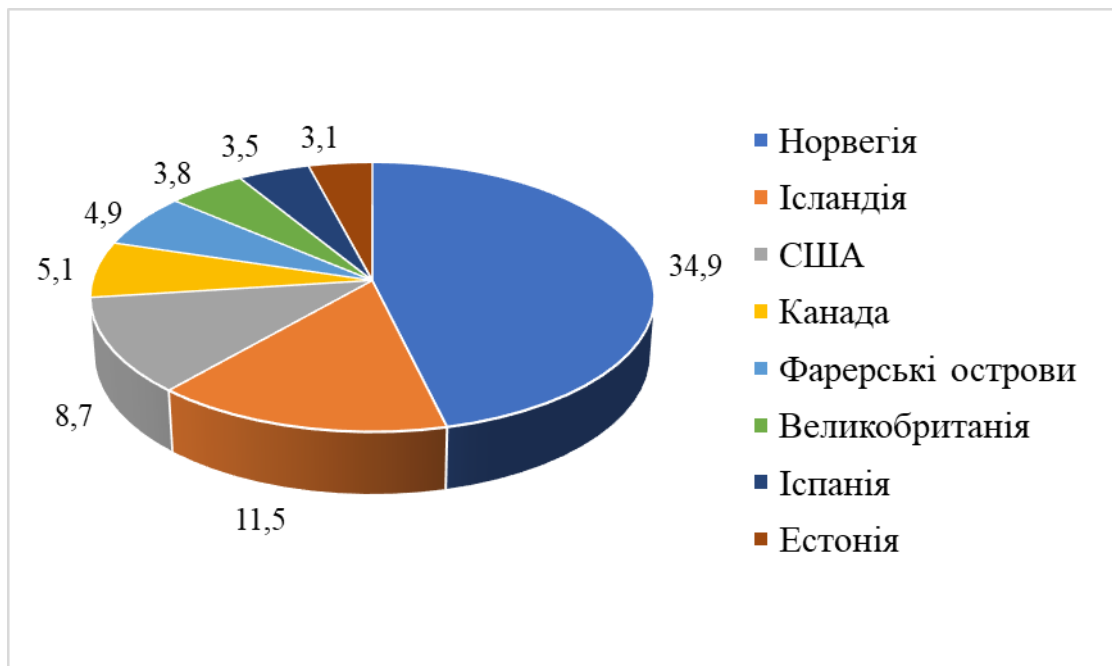
На жаль, повномасштабна війна розв'язана росією проти України негативно вплинула на розвиток ринку риби, завдавши йому значних збитків, призвела до ускладнення функціонування торгівельної логістики, до зростання цін на рибу та морепродукте, а відтак і зниження попиту на них. Згідно даних Державного комітету статистики ціни практично на усю імпортовану рибу та продукцію із неї зросли приблизно на 77%. Найсуттєвішого зростання цін зазнали жива та охолоджена риба – у три рази порівняно із 2021 роком [48]. Це у свою чергу призвело зростання економічної збитковості тих підприємств, які у своїй діяльності використовують товари рибної галузі.

Найбільше риби та інших морепродуктів Україна імпортує із країн Європи і Північної Америки, при цьому впродовж останніх п'ятнадцяти років лідером у продажі риби Україні залишається Норвегія. У 2021 році її вартісна частка в українському імпорті морської продукції становила 35,2%, у 2022 році – 34,9% (рис.2.4) [49].



На інші країни припадають значно скромніші частки, наприклад, на Ісландію – 13,2%, на США – 7,7%, на Канаду – 5,6%, на Великобританію – 4,7%, Іспанію – 4,4% відповідно. В сукупності на ці країни у 2021 році припало приблизно 71% імпорту риби та морепродуктів [48,50,52].

Імпортують в Україну рибну продукції також Естонія, Латвія, Фарерські острови тощо. У 2022 році дані країни розподілили між собою імпорти позиції на українському ринку риби наступним чином: Ісландія – 11,5%, США – 8,7%, Канада – 5,1%, Фарерські острови королівства Данія – 4,9%, Великобританія – 3,8%, Естонія – 3,5% відповідно (див. рис.2.4) [49].



**Рис.2.4. Основні країни-імпортери рибної продукції на ринок України**

*\*розроблено автором за матеріалами [49]*

Як засвідчують статистичні дані Україна зазвичай імпортує заморожену рибу, а також свіжу та охолоджену рибу, філе риби та різновиди ракоподібних. Основна частка імпорту (80-90%) це ті види риби, що розводяться у відкритих морських локаціях: морська морожена риба, рибне

філе – 80% становить оселедець, скумбрія, хек (мерлуза), сардини, путасу, лосось, судак, тріска і форель [48,49].

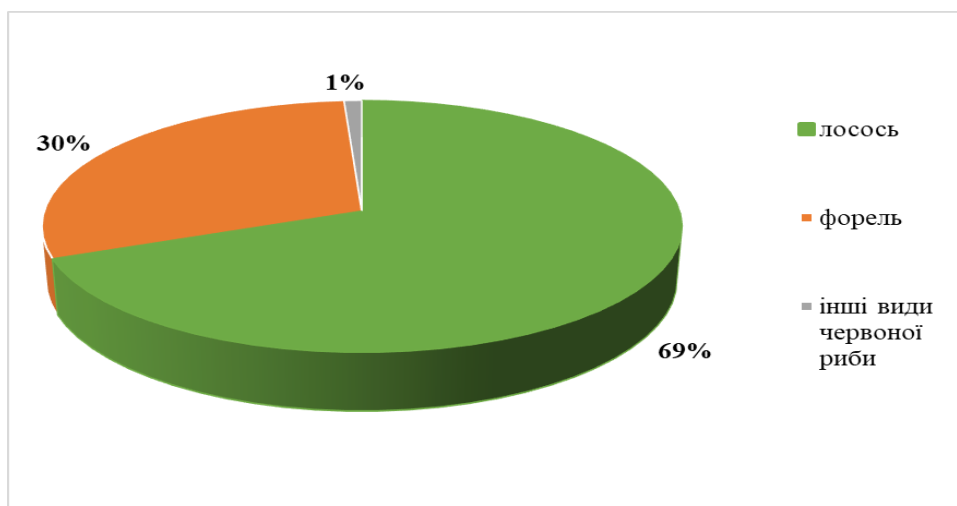
Відомо, що для приготування суші та ролів найкращим вважається лосось охолоджений, а не морожений, оскільки глибока заморозка негативно впливає на смак та якість. В Україні, ще до початку повномасштабної війни намітилась тенденція до зростання споживання червоної риби. Наприклад, зростання імпорту червоної риби у 2020 році відбулось на 31 % порівняно із попереднім 2019 роком: 42 400 тонн (на 160,8 млн.дол.США) проти 32 400 тонн відповідно. У 2020 році імпортування червоної риби порівняно із 2016 роком зросло більш ніж у два рази (рис.2.5).



**Рис.2.5. Динаміка імпорту червоної риби на ринок України**

*\*розроблено автором за матеріалами [50]*

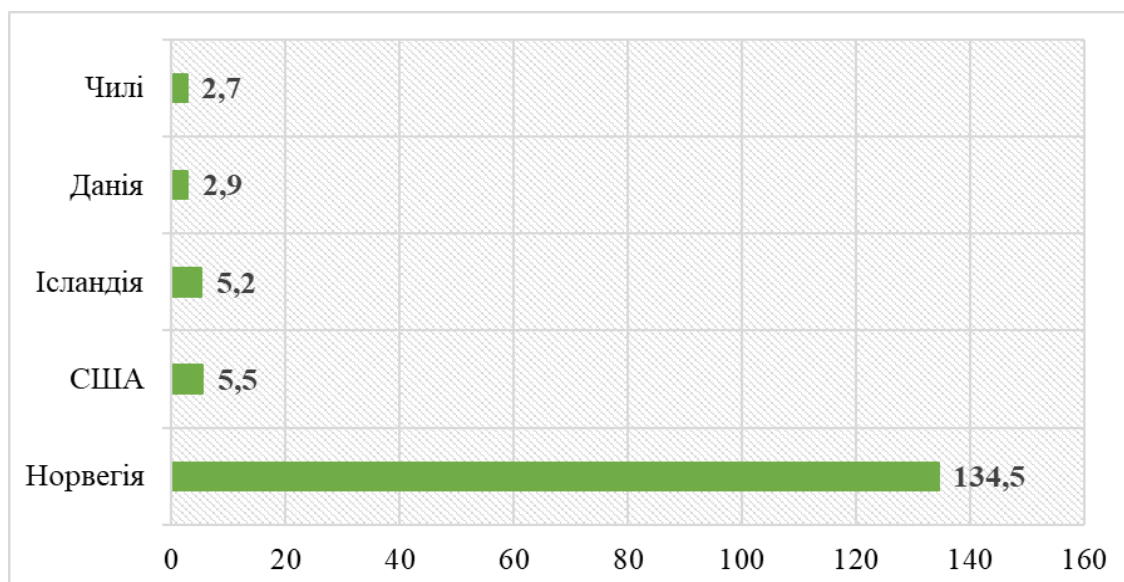
Якщо досліджувати структуру імпорту червоної риби, то у ній переважають лосось (69 %) та форель (30 %) див рис.2.6 [50].



**Рис.2.6. Структура імпорту червоної риби**

*\*розроблено автором за матеріалами [53]*

Для приготування суші та ролів заклад Суші-ланж «NORI» закупляє лосось та водорості норі у великих сертифікованих дистриб'юторів, які займаються імпортом риби до України. Замовлення відбувається раз на тиждень із доставкою до закладу. Найбільшим постачальником лосося до України уже тривалий час також залишається Норвегія і інші північні країни, наприклад, Ісландія, Данія, Сполучені Штати Америки, а також Чилі. (рис. 2.7).



**Рис.2.7. Основні постачальники лосося на ринок України**

*\*розроблено автором за матеріалами [53]*

Для того, щоб дослідити вплив асортиментної політики на результати діяльності закладу Суші-ланж «NORI» варто дослідити його фінансові

показники за відповідний період.

Із таблиці 2.5 видно, що виручка від реалізації продукції у закладі Суші-ланж «NORI» постійно зростала, у 2020 році на 60 тис грн, в 2021 році – на 360 тис грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку суші-ресторану. Проте зростання виручки у 2022 році було незначним.

Таблиця 2.5

**Основні показники діяльності закладу Суші-ланж «NORI»**

№ з/п	Показник	2019	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення, грн.	
						2021 до 2020	2022 до 2021
1	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг), грн	540 000	600 000	960 000	980 000	+360 000	+20 000
2	Собівартість реалізованої продукції, грн	162 150	179 917	287 967	373 684	+108 050	+85 717
3	Інші операційні доходи, грн	0	0	0	0	0	0
4	Інші доходи, грн	0	0	0	0	0	0
5	Разом доходи, грн	540 000	600 000	960 000	980 000	+360 000	+20 000
6	Середньоспискова чисельність працівників, осіб	4	3	4	4	1	0
7	Витрати на оплату праці, грн	200 304	170 028	288 000	312 000	+117 972	+24 000
8	Інші витрати, грн	55 000	61 667	83 333	171 145	+21 666	+87 812
9	Разом витрати, грн	417 454	411 612	659 300	756829	+247 688	+97 529
10	Податок на прибуток, грн	10 015	11 335	14 400	15 600	+3065	+1200
11	Фінансовий результат до оподаткування, грн	122 546	188 388	300 700	123 171	+112 312	-177 529
12	Чистий прибуток, грн.	112 531	177 053	286 300	107 571	+64 522	-178 729
13	Власний капітал, грн	174 911	213 798	231 691	128 471	+17893	-103220
14	Рентабельність доходу	20,84	29,51	29,82	10,97	+0,32	-18,85
15	Рентабельність господарської діяльності	26,96	43,01	43,42	14,21	+0,41	-29,21
16	Рентабельність продукції	69,39	98,04	99,42	28,78	+1,38	-70,64

Суші-ланж «NORI» це підприємство, яке належить до 2 групи ФОП, тому оподатковується за спрощеною системою – у розмірі 20% від мінімальної заробітної плати. Отож, оскільки заробітна плата у 2022 році зросла порівняно із 2021 роком приблизно на 500 грн і становила 6 500 грн, тому податок на прибуток у 2022 році склав 15 600 грн проти 14 400 грн у 2021 році.

Для обґрунтування фінансових результатів діяльності підприємства варто визначити його фінансовий результат до оподаткування. Цей показник визначається як різниця між доходом (виручкою) від реалізації продукції (товарів чи послуг) та усіма витратами до сплати податків. Заклад Суші-ланж «NORI» закінчив діяльність у 2021 році із фінансовим результатом у розмірі 300 700 грн, що на 123 171 грн, що на 112 312 грн більше ніж у 2020 році, і на 177 529 грн більше аніж у 2022 році (див. табл.2.7). Відтак бачимо, що фінансовий результат до оподаткування у звітному періоді суттєво скоротився.

Ще одним важливим показником, який характеризує результативність функціонування підприємства є чистий прибуток, який визначається за формулою:

$$\text{ЧП} = \text{Д} - \text{С} - \text{Воп} - \text{ІВ} - \text{П} \quad (2.1)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн

Д – дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів чи послуг);

С – собівартість реалізованої продукції, грн

Воп – витрати на оплату праці, грн

ІВ – інші витрати, грн

П – податок на прибуток

або:

$$\text{ЧП} = \text{ФР} - \text{П} \quad (2.2)$$

де ЧП – чистий прибуток, грн

ФР – фінансовий результат до оподаткування;

П – податок на прибуток

$$\text{ЧП (2022)} = 123\,171 \text{ грн} - 15\,600 \text{ грн} = 107\,571 \text{ грн}$$

Аналіз результатів діяльності закладу Суші-ланж «NORI» показав суттєве скорочення чистого прибутку у звітному 2022 році – на 178 729 грн порівняно із попереднім 2021 роком. Тоді як до звітного періоду для чистого прибутку було характерним постійне зростання (див табл).

Для більш детального дослідження діяльності підприємства слід визначити рівень рентабельності доходу. Власне цей показник визначає прибутковість закладу і визначається як відношення чистого прибутку до доходу.

$$\text{РД} = \frac{107\,571}{980\,000} \times 100 = 10,97$$

Рівень рентабельності доходу у закладі Суші-ланж «NORI» у 2022 році склав 10,97%, тоді як у попередніх роках він мав тенденцію до зростання – 2019 році – 20,84 %, у 2020 році – 29,51 %, у 2021 році – 29,82%.

А рентабельність господарської діяльності закладу Суші-ланж «NORI» можна визначити шляхом відношення чистого прибутку до витрат.

$$\text{РГД} = \frac{107\,571}{756\,829} \times 100 = 14,21$$

У 2022 році рентабельність господарської діяльності закладу Суші-ланж «NORI» становила 14,21, тоді як у попередніх роках мала тенденцію до зростання: у 2019 році – 26,96 %, у 2020 році – 43,01%, у 2022 році – 43,42%.

І одним із найважливіших показників який відображає фінансові результати і відображає ефективність асортиментної політики є рентабельність продукту. У 2022 році для закладу Суші-ланж «NORI» він знизився на 70,64 одиниці порівняно із попереднім 2021 роком. Хоча до 2022 року спостерігалось зростання даного показника.

Як бачимо більшість фінансових показників, які характеризують діяльність закладу Суші-ланж «NORI» у 2022 році суттєво знизились, що

можна пояснити кількома причинами:

1) значно зросла собівартість приготування суші та ролів, через зростання у 2022 році цін на рибу;

2) поява на місцевому ринку сильного конкурента, який окрім традиційної кухні, пропонує суші та роли. При цьому «UNO-ZBATAZH» працює як на умовах доставки, так і приймаючи відвідувачів у своєму приміщенні;

3) зниження купівельної спроможності споживачів;

4) невирішені проблеми із організацією доставки.

Ще із часу пандемії при доставці замовлень своїм клієнтам заклад Суші-ланж «NORI» користувався послугами міського таксі. Отож тарифи перевезення міського таксі суттєво впливали на ціну доставки замовлення. Для того щоб доставку зробити більш привабливою по вартості, ресторанний заклад періодично проводив різні акції. Скажімо, і ще до поширення карантину доставка в межах м. Збараж була безкоштовною, якщо сума замовлення була більшою аніж 200 грн, а від 08.11.2021 – понад 250 грн. Також у певні дні тижня діяли додаткові акції, наприклад, щовівторка за доставку 50 відсотків її вартості сплачує сам заклад. Середньостатистична вартість доставки у Збаражі становить мінімум 60 гривень, у довколишні села дещо більше. Якщо клієнт оформляє замовлення, то йому варто подбати і про спосіб його отримання, особливо якщо час має значення. Тому слід врахувати те, що доставка триватиме дещо довше, аніж самовивіз. При цьому ціна замовлення буде нижчою, аніж з доставкою.

На вартість доставки впливає і тара, у яку розміщують замовлення. Проте, при замовленні, яке перевищує 400 гри заклад співпрацюючи із таксі доставляє замовлення для клієнта безкоштовно, але це збільшує витрати підприємства.

Усі вище зазначені чинники призвели до погіршення фінансових результатів досліджуваного підприємства. Тому восени цього року власником були прийнято рішення про продаж даного бізнесу. Це рішення призвело і до

поступового скорочення власного капіталу закладу – від 231 691 грн у 2021 році до 128 471 грн у 2022 року.

При цьому, задля збереження рентабельності функціонування закладу Суші-ланж «NORI» було прийнято рішення про те, що заклад зосередився лише на пропозиції товарів азійської кухні – суш та ролів, розширивши їхній товарний ряд, та відмовившись від інших груп товарів.

## **Висновки до розділу 2**

Суші-ланж «NORI» – перший ресторанний заклад у м.Збараж, який пропонує мешканцям та гостям міста страви азійської кухні. Від моменту відкриття він діє у торгівельно-розважальному центрі «Берізка», розташованому на вул. М. Грушеського, 26, м. Збараж.

Від моменту відкриття і поданий час заклад Суші-ланж «NORI» переглядав свою асортименту політику, що було зумовлено, передусім екзогенними чинниками – карантинном, зумовленим пандемією захворювання Covid-19, а також війною. Спершу, у закладі можна було скуштувати страви азійської кухні, а також посмакувати салатами, локшиною, різним десертом та напоями. Під час карантину асортимент переглядався декілька разів.

Від моменту відкриття заклад обслуговував своїх клієнтів як у своєму приміщенні, так і на умовах доставки, але у військовий час був змушений перейти на режим обслуговування лише на умовах доставки. Відтак, асортимент закладу звузився однієї великої групи товарів – страв азійської кухні – суші та ролів. Але при цьому було розширено ряди товарів і їхні позиції в межах цієї групи.

Такі заходи дозволили вдосконалити якість та майстерність пропонованих страв, зберегти клієнтуру закладу, а відтак забезпечити стабільний фінансовий результат діяльності закладу.



### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ АСОРТИМЕНТНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ СУШІ-ЛАНЖ «NORI»

### 3.1 Шляхи покращення управління асортиментною політикою підприємства Суші-ланж «NORI»

Слід зазначити, що роль асортиментної політики у системі управління підприємством є однією із ключових, адже саме вона впливає на формування лідируючих позицій підприємства на ринку, складає основу для стабільного та динамічного розвитку, забезпечує можливості гідно вести боротьбу із конкурентами, дозволяє краще адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища.

Орієнтуючись на принципи та засади асортиментної політики підприємства розробляються та приймаються управлінські рішення, що стосуються його інтеграції у зовнішнє середовище. Тому асортиментна політика розробляється та погоджується вищим керівництвом підприємства на довгострокову перспективу, з метою недопущення прийняття нераціональних та неперспективних управлінських рішень, які б не відповідали загальній стратегії розвитку підприємства та не суперечили умовам ведення підприємницької діяльності.

Тому від оптимальності формування асортименту підприємства Суші-ланж «NORI» залежатиме не лише ступінь задоволення потреб та смаків споживачів, але й спроможність ефективно управляти його конкурентоспроможністю та комерційним результатом. Відтак постає необхідність у розробці методології управління асортиментною політикою підприємства на концептуальних засадах.

З метою збереження системності в процесі управління товарним асортиментом підприємства Суші-ланж «NORI» слід дотримуватися наступної методології:

- уточнення цілей і дослідження факторів, які чинять вплив на формування товарного асортименту;
- визначення моделі, на основі якої відбуватиметься оптимізація товарного асортименту;
- обґрунтування стратегічної візії щодо ролі асортименту у розвитку підприємства та визначення шляхів його удосконалення.

Завдяки удосконаленню управління асортиментною політикою підприємство Суші-ланж «NORI» досягне:

- стабільного розвитку та стійкої конкурентоспроможності;
- задоволення споживчого попиту;
- залучення нових споживачів;
- розширення сегменту ринку;
- оптимального завантаження виробничих потужностей;
- освоєння нових технологій та нових знань;
- зниження витрат завдяки структуризації асортименту;
- збільшення оборотності та продажів;
- оптимізації прибутку.

Управління асортиментом підприємства Суші-ланж «NORI» повинно здійснюватися шляхом обґрунтування управлінського рішення, яке стосується визначення обсягів випуску і реалізації страв таким чином, щоб вони забезпечили можливість досягнення основних цілей нашого підприємства. Для досягнення успіху підприємство Суші-ланж «NORI» має пропонувати такий асортимент у якому б різні товарні ряди та позиції мали варіативність у забезпеченні прибутку та охопленні ринку. Саме прибутковість та частка ринку є визначальними при формуванні оптимального виробництва. Проте приймати ефективні управлінські рішення, які стосуються виробництва не одного, а цілого набору та рядів товарів стає доволі складно. Тому підприємству Суші-ланж «NORI» необхідно приймати управлінські рішення на основі комплексного підходу щодо управління асортиментною політикою (рис.3.1).

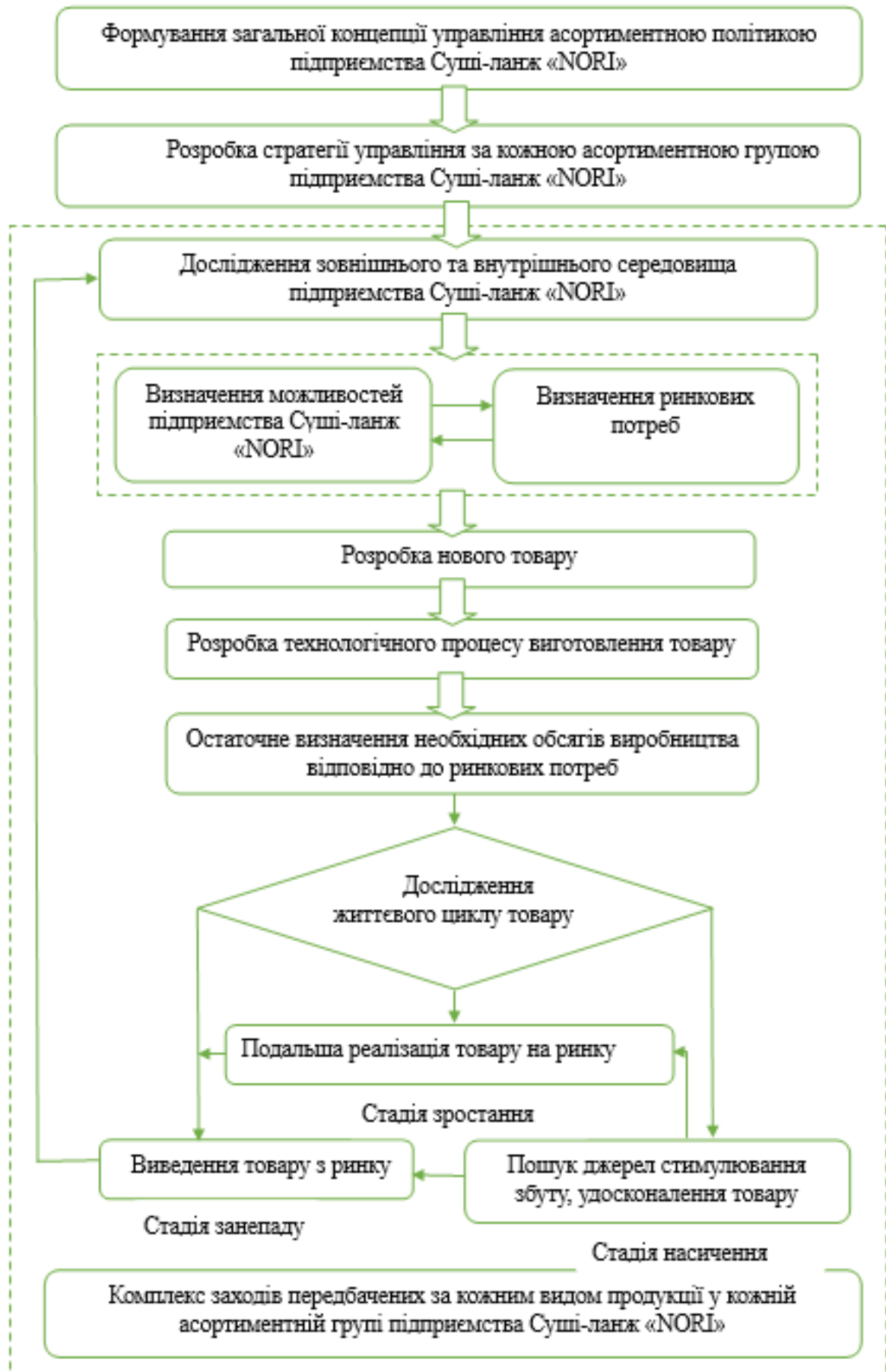


Рис. 3.1. Алгоритм управління асортиментною політикою підприємства Суші-ланж «NORI» \*розроблено автором за матеріалами [12].

Ефективна реалізація комплексного підходу щодо управління асортиментною політикою підприємства Суші-ланж «NORI» передбачає розробку стратегії для кожного товарного ряду та кожної позиції у ньому. Такий підхід передбачає здійснення управління товарним асортиментом відповідно до етапу життєвого циклу страви. На кожному із цих етапів застосовуються відповідні заходи управління, більшість з яких є обов'язковими.

Важливим заходом є проведення аналізу існуючих та потенційних клієнтів. Це дозволить визначити цільовий сегмент ринку, з яким підприємству буде перспективно співпрацювати. Сегментацію ринку та виділення цільових клієнтів можна здійснювати шляхом виявлення фокус-групи і проведення роботи з нею, шляхом анкетування, проведення дослідницького спостереження, отримання інтерв'ю, або ж шляхом проведення інтернет-опитування з допомогою соціальних мереж [56, 57].

Наступним важливим заходом в управлінні асортиментною політикою є виявлення та дослідження найбільш конкурентоздатних товарів. При формуванні товарного асортименту підприємство Суші-ланж «NORI» обов'язково повинне враховувати як вподобання споживачів, так і свої внутрішні можливості. Цей процес є доволі складним і потребує систематизації усієї отриманої інформації, аби виявити унікальні характеристики конкурентної страви. Труднощі можуть виникнути в процесі прийняття зваженого управлінського рішення, пов'язаного із визначенням такої частки кожної страви у кожному товарному ряді, щоб уникнути та не допустити її як недовиробництва, так і перевиробництва.

Після того як нову страву буде введено на ринок управління зводиться до відстеження усіх стадій її життєвого циклу. Це необхідно робити тому, що кожна страву має свою тривалість кожного циклу, тому управлінські рішення щодо неї повинні враховувати стадію її розвитку. Відтак, страву на етапі свого зростання забезпечуватиме підприємству дохід без застосування

активних дій щодо її рекламування. На етапі насичення необхідно застосовувати комплекс маркетингових заходів у просуванні страви на ринку, шляхом її удосконалення та стимулювання продажів, і лише з часом цю страву готуватимуть до виведення з ринку.

Дотримання алгоритму управління асортиментною політикою на підприємстві Суші-ланж «NORI» дозволить:

- на основі процесного підходу управління визначити основні дії щодо оптимізації асортиментної політики;
- на основі системного підходу управління врахувати комплексні заходи, які необхідно проводити по кожній страві зокрема, але у всіх асортиментних рядах без винятку;
- на основі ситуативного підходу управління впливати на різні страви асортименту відповідно до їхньої стадії життєвого циклу.

### **3.2. Способи оптимізації конкурентної стратегії підприємства Суші-ланж «NORI» як основа формування його асортиментної політики**

Фінансові показники та результати господарської діяльності залежать від ефективності асортиментної політики закладу, а прибутковість підприємства значною мірою залежить від його конкурентних переваг на ринку. В свою ж чергу лідируючі конкурентні позиції на ринку займає те підприємство, яке задовільняє потреби споживачів, тобто проводить ефективну асортиментну політику.

Саме за високої конкурентної боротьби асортиментна політика починає виконувати ключову роль в процесі управління підприємницькою діяльністю. Завдяки їй створюються умови для стабільного та довгострокового розвитку підприємства, а також для прийняття ефективних оперативних рішень у повсякденній діяльності.

Тому при формуванні ефективної асортиментної політики підприємства Суші-ланж «NORI», яка б забезпечила йому довгострокової конкурентні переваги треба враховувати такі показники як рівень попиту на смаки споживачів, потенціал, фінансові та виробничі потужності підприємства, а також тенденції розвитку конкурентів, дослідивши їхні переваги та недоліки. Відтак формування асортиментної політики можна назвати процесом, пов'язаним із проведенням відбору тих груп товарів, товарних рядів і їхніх позицій, які зможуть максимально задовільнити існуючий попит, а відповідно і зміцнити конкурентні позиції підприємства [58, с.130; 59, с. 127].

Отже, асортиментна політика підприємства Суші-ланж «NORI» повинна включати комплекс заходів щодо організації виробництва таким чином, аби задовільняти потреби і смаки клієнтів і завдяки цьому забезпечувати зростання прибутку закладу.

Відтак асортиментна політика підприємства Суші-ланж «NORI» має лежати в основі його конкурентної стратегії. На вибір його конкурентної товарної стратегії впливають зовнішні, так і внутрішні чинники.

Аналіз ринку засвідчив, що на даному етапі розвитку сегмент азійської кухні на ринку м. Збараж не є висококонкурентним. Основним конкурентом є «UNO-ZBATAZH». Влітку на ринок міста Збараж намагався зайти іще один доволі сильних гравець ресторанного бізнесу – «Meduza Sushi», який пропонує страви азійської кухні в інших містах України, наприклад, м. Кропивницький. Але після невдачі, яку цей заклад зазнав у день відкриття він так і не зайшов на місцевий ринок. Проте дану ситуацію не слід розцінювати як таку, що на ринку немає високої конкуренції. Адже, окрім гідного конкурента «UNO-ZBATAZH» й інші заклади можуть розглядати м. Збараж як перспективний ринок для ресторанного бізнесу, і в будь-який момент можуть зайняти відносно вільну нішу азійської кухні. Тому Суші-ланж «NORI» на даному етапі розвитку повинен динамічно працювати над внутрішніми змінами, розробляти нові товарні ряди та позиції у них,

вдосконалювати якість та смак страв, працювати над формою подачі, вдосконалювати стиль обслуговування і доставки.

Для того щоб асортиментна політика була ефективною та відповідала конкурентній стратегії підприємство Суші-ланж «NORI» формуванні товарного асортименту повинне:

- звертати увагу на існуючі вимоги та потреби споживачів відповідних сегментів ринку;
- дотримуватись принципу ефективного використання наявних фінансових, технологічних, сировинних та інших ресурсів.

Основними завданнями асортиментної політики підприємства Суші-ланж «NORI» повинні бути:

- дослідження реальних потреб, а також майбутніх, перспективних потреб;
- визначення показників раціонального асортименту у поточному періоді;
- визначення джерел залучення сировинних ресурсів, необхідних для формування раціонального асортименту;
- визначення потенційних можливостей щодо впровадження нових асортиментних позицій;
- визначення обґрунтованого напрямку формування товарного асортименту.

З допомогою рис. 3.2 відображено взаємозалежність між конкурентоспроможністю та асортиментною політикою підприємства Суші-ланж «NORI» та її вплив на подальші процеси його функціонування і розвитку.

Одним із перших напрямів впливу асортиментної політики на розвиток підприємства Суші-ланж «NORI» слід виділити задоволення попиту споживачів продукцією, яку виготовляє даний заклад. При цьому варто врахувати сучасні, поточні запити з боку споживачів, а також дослідити ті

смаки та потреби, які з'являтимуться у перспективі. Також слід визначити основні показники асортименту, його раціональність, а також працювати над збереженням постійних зв'язків з існуючими клієнтами, пропонуючи їм систему знижок чи бонусів, скажімо, приурочених до певних дат та свят.



**Рис. 3.2. Напрями впливу асортиментної політики підприємства Суші-ланж «NORI» на процеси його подальшого функціонування і розвитку**

*\*розроблено автором за матеріалами [58,60].*

Другим напрямком, через який відбуватиметься вплив асортиментної політики на розвиток підприємства Суші-ланж «NORI» можна назвати досягнення його стратегічних цілей. Сюди варто віднести такі дії як:

- формування виробничої програми Суші-ланж «NORI»;
- періодичне оновлення асортиментних рядів та позицій закладу;
- максимізація завантаження та використання виробничих потужностей;
- забезпечення зростання фінансових показників діяльності;



– зміцнення конкурентоспроможних позицій підприємства Суші-ланж «NORI» на ринку азійської кухні у м. Збараж.

Третій напрям впливу асортиментної політики на розвиток підприємства Суші-ланж «NORI» відображає безпосередній взаємозв'язок між асортиментною політикою і конкурентною стратегією даного закладу. Очевидно, що від асортиментної політики залежатиме конкурентна стратегія розвитку досліджуваного закладу, адже вона визначатиме нові виробничі напрямки та цілі підприємства, впливатиме і на його цінову політику. Водночас вирішуватимуться питання, пов'язані із зниженням комерційних ризиків, покращенням якості страв, рівня обслуговування клієнтів, сервісу доставки тощо.

### **3.3. Удосконалення процесу формування асортиментної політики підприємства Суші-ланж «NORI»**

Як показує практика багатьох іноземних та деяких вітчизняних підприємств, для того щоб асортиментна політика була ефективною, слід дотримуватися одного з існуючих методів її формування. Відтак для забезпечення ефективності своєї асортиментної політики заклад Суші-ланж «NORI» може проводити ABC-аналіз, може вдатися до розробки матриці БКГ або ж матрицю Мак-Кінсі.

Сутність ABC-аналізу зводиться до того, що заклад Суші-ланж «NORI» повинен визначити ті позиції у товарному ряді, які забезпечують найбільший дохід і мають найвищі показники збуту. Слід зауважити в основі цього методу лежить принцип Паретто. Згідно даного принципу лише 20% позицій товарного асортименту забезпечують 80% дохідності, тоді як усі інші 80% товарних позицій – лише 20% дохідності. Відтак усі товарні ряди та їхні позиції у закладі Суші-ланж «NORI» можна розділити на три основні групи.

До групи А ми віднесемо ті позиції асортименту, які повинні бути у наявності за будь-яких умов, а їхній облік слід проводити весь час, адже це саме ті страви найчастіше продаються і приносять 80% доходу. До групи В можна віднести ті асортиментні позиції, які забезпечують підприємству не максимальний, але стабільний прибуток. І до групи С віднесемо ті страви, які представлені найбільш чисельно у кількісному відображенні, але забезпечують невисокий рівень отримання прибутку.

Застосування АВС-аналізу на підприємстві Суші-ланж «NORI» дозволить з одного боку, виділити найбільш привабливі з точки зору формування фінансових результатів діяльності підприємства асортименту позиції, а з іншого, дозволить забезпечити різноманіття меню закладу, а відтак забезпечити задоволення вибагливих, хоч і не частих клієнтів.

Наступний метод формування асортиментної політики передбачає застосування матриці БКГ (Бостонської консалтингової групи). Дану матрицю варто застосовувати на стадії планування асортименту закладу. Очевидно, що при розробці нових товарних позицій, варто вдатись до складання планів їхнього виведення на ринок, що в майбутньому дозволить ефективніше управляти як збутовою діяльністю, так і асортиментною політикою закладу. Матриця БКГ є доволі універсальним методом, який застосовується для проведення аналізу асортиментного наповнення, виявлення відхилень та визначення на основі цього подальших дій. Якщо немає усіх необхідних даних для побудови класичної матриці БКГ, тоді будують її адаптовану форму наступним чином: частка товару в обсязі продажів закладу закріплюється за горизонтальною віссю, а темпи росту продажів відносно попереднього періоду – за вертикальною віссю.

Частка страви (товару) в обсязі продажів закладу визначається як відношення обсягів реалізації страви до обсягів реалізації усіх страв закладу за досліджуваний період.

Темп росту продажів страви визначається як відношення обсягу

продажів страви у поточному періоді до обсягу продажів цієї ж страви у попередньому періоді. Але якщо страву була відсутня у асортименті раніше, у попередньому меню, то її темп приросту прийнято вважати 100%.

Застосовуючи матрицю БКГ заклад Суші-ланж «NORI» зможе усі свої суші та роли розділити на чотири так звані групи: «зірки», «дійні корови», «важкі діти» і «собаки» (табл.3.1)

Таблиця 3.1

### Характеристика маркетингових стратегій

		Частка ринку			
		Висока		Низька	
Темпи зростання ринку	високі	«зірки»	Маркетингова стратегія – використання прибутку для сприяння розвитку певної стави і підтримка поточного стану справ	«важкі діти»	Маркетингова стратегія – інтенсифікація маркетингових заходів або виведення страви з ринку
	низькі	«дійні корови»	Маркетингова стратегія – інтенсифікація маркетингових заходів задля підтримки або розширення частки ринку	«собаки»	Маркетингова стратегія – зниження маркетингових заходів або виведення страви з ринку

*\*розроблено автором за матеріалами [61].*

Відтак для розвитку кожної із цих груп можна застосовувати ту маркетингову стратегію, яка відповідає конкретному рівню розвитку. Це дозволить вдосконалювати асортиментну політику закладу та більш ефективно управляти нею. [61, с. 206].

Відтак ті суші та роли, які потрапляють у групу «зірки» та «дійні корови» варто й надалі включати в асортиментний ряд закладу, а ті які

потрапляють у групу «важкі діти» чи «собаки» виводити із ринку, якщо маркетингові заходи не забезпечили їм покращення їхніх збутових показників.

Якщо ж заклад Суші-ланж «NORI» матиме на меті визначити свою привабливість та свою конкурентну позицію на ринку на більш тривалу перспективу у майбутньому, тоді варто застосувати матрицю Мак-Кінсі, яка є багатофакторною і, так би мовити, більш деталізованою матрицею БКГ. Як відомо конкурентоспроможний товар є більш привабливим для споживача, тому «конкурентоспроможність закладу» відобразатиме горизонтальна вісь, а «привабливість для споживача» – вертикальна вісь. Зважаючи на свою багатофакторність дана модель має як переваги, так і недоліки. Недолік – формування висновків та рекомендацій загального характеру; перевага – відображення багатьох критеріїв, врахування яких дозволяє розробити більш точні стратегічні рішення щодо оптимізації товарного асортименту закладу.

Відтак, опираючись на існуючі методи формування асортиментної політики, заклад Суші-ланж «NORI» може скористатися відповідним процесом формування та оптимізації власної асортиментної політики (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Процес формування асортиментної політики підприємства Суші-ланж «NORI»**

*\*розроблено автором за матеріалами [58]*

Отож, формування асортиментної політики є доволі складним процесом, який має безперервний характер. Тому при формуванні ефективної

асортиментної політики підприємство Суші-ланж «NORI» повинне враховувати як особливості споживчого попиту і старатися задовільнити його, так і власні виробничі можливості і потреби. Немаловажним є й врахування особливостей та можливостей реалізації власної продукції, як важливих складових покращення фінансових показників діяльності підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

Управління асортиментною політикою є доволі складним процесом, який має на меті досягнення ряду цілей. Основною метою функціонування підприємства Суші-ланж «NORI» є забезпечення сталого розвитку, стабільного функціонування та забезпечення прибутковості діяльності шляхом оптимального балансування між потребами споживачів та виробничими можливостями підприємства.

Запропонований у роботі алгоритм управління асортиментною політикою підприємства Суші-ланж «NORI» дозволяє на практиці ефективно поєднувати основні управлінські підходи – процесний, системний, ситуаційний. Даний алгоритм створює умови для розробки та впровадження загальної концепції управління, яка базується на формуванні стратегії розвитку для кожної стави закладу. Також даний алгоритм дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення щодо розвитку та просування страви на ринку відповідно до етапу її життєвого циклу.

У роботі визначено напрями впливу асортиментної політики підприємства Суші-ланж «NORI» на його конкурентні позиції, тому обґрунтовано необхідність врахування асортиментної політики даного закладу при формуванні його конкурентної стратегії розвитку.

Запропоновано удосконалити процес формування та оптимізації асортиментної політики закладу Суші-ланж «NORI» шляхом застосування відповідних матричних методів та маркетингових стратегій.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1. Основи охорони праці в галузі

Згідно із статтею 43 Конституції України громадяни України мають гарантоване право на належні безпечні і здорові умови праці [62]. Права на безпечні умови праці уточнюються та повнюються Законом України «Про охорону праці», де зазначається, що держава має приймати усі можливі заходи не лише, щоб забезпечити умови праці, але й запобігти нещасним випадкам і професійним захворюванням [63]. Згідно даного закону, відповідальність за створення безпечних умов праці покладається повністю на роботодавця.

Держава ж зобов'язується забезпечити умови для навчання, професійної підготовки кадрів в галузі охорони праці, інформувати населення щодо стандартів, норм та вимог, що висуваються до робочого місця тощо [63].

Відповідно до вищенаведених норм, пропонується в даній частині роботи зосередити увагу на дослідженні закладу Суші-ланж «NORI» на відповідність до встановлених норм умов праці. Організація охорони праці є невід'ємною складовою діяльності. Соціальне значення охорони праці проявляється в зростанні продуктивності праці та збереженні трудових ресурсів.

Управління охороною праці – це підготовка, прийняття та реалізація рішень по здійсненню організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення здоров'я та працездатності людини в процесі праці [64]. Метою охорони праці є забезпечення та гарантування збереження здоров'я і працездатності через

ефективне управління охороною праці, підтримка встановлених законодавством умов безпеки праці.

Системою управління охорони праці реалізуються наступні функції [63]:

- організація і координація роботи по охороні праці;
- стимулювання роботи по удосконаленню охорони праці.

Досліджуване підприємство займається ресторанною діяльністю, яка передбачає такий режим роботи, що працівники постійно знаходяться на ногах. Рівень шуму в приміщенні значно перевищує норму. Часто в процесі роботи персоналу доводиться мати справу з використанням гострих і важких предметів, спеціальних машин, морозильних камер, техніки для оброблення продуктів парою.

Загальне керівництво роботою з охорони й безпеки праці в ресторані здійснює роботодавець. Він зобов'язаний забезпечити виконання вимог законів про працю, правил і норм з охорони праці, державних стандартів, а також виконання зобов'язань, передбачених колективним договором (контрактом).

Основними законодавчими актами, що визначають головні положення з охорони праці в закладі Суші-ланж «NORI», є Кодекс законів про працю, закони «Про охорону праці», «Про пожежну безпеку», «Про забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення», «Про об'єкти підвищеної небезпеки», «Типове положення про службу охорони праці», та інші нормативно-правові акти та інструкції, які регулюють умови праці працівників та виконання охорони праці.

У ресторані використовують гармонійні колірні поєднання в колірній композиції інтер'єру приміщення. У цьому випадку кольори для обробних матеріалів і виробів вибирають з врахуванням їхньої фактури; поверхні в приміщенні мають матову і напівматову фактуру для виключення попадання відбитих відблисків в очі працівників [65].

Особлива увага приділена організації системи освітлення, яка поділена



на дві частини [66]:

- загальна – знаходиться симетрично по всій стелі приміщення;
- індивідуальна – над робочим місцем кожного працівника,

розміщення лампа денного світла, для забезпечення оптимального освітлення під час виконання професійних обов'язків. Природне освітлення проникає крізь вікна і забезпечує коефіцієнт природної освітленості не нижче 1,5%. Природне освітлення в приміщеннях регламентується СніП II – 4 – 79. Джерелами робочого штучного освітлення на випадок похмурої погоди служать 3 люмінесцентні лампи білого кольору потужністю 80 Вт. Світильники розташовані над робітниками місцями на відстані 2,3 м від рівня підлоги.

Система опалення – центральна, тип вентиляції робочого приміщення – природний та штучний. Природний тип вентиляції здійснюється шляхом відкриття вікна в положення провітрювання. Штучну вентиляцію забезпечують 2 кондиціонери, оснащені іонізаторами повітря. В приміщенні проводиться також щоденне вологе прибирання. Комплекс перерахованих заходів дозволяє підтримувати стан повітряного середовища згідно вимог щодо нормальних умов праці [67].

В приміщенні ресторану використовується комбінована вентиляція: природні і механічна. Природна вентиляція створює необхідний обмін повітря за рахунок різниці щільності теплого повітря, що знаходиться в приміщенні, і більш холодного повітря зовні, а також за рахунок вітру. Також, для створення автоматичної підтримки постійної температури і вологості, в приміщенні установлений кондиціонер [67].

Працівники користуються великою кількістю електроприладів. Це все створює небезпеку короткого замикання. Працівники проінструктовані стосовно правил пожежної безпеки, тому користування переліченим електрообладнанням відповідає нормам [68, 69].

За гігієнічною класифікацією умови праці досліджуване підприємство відноситься до 1 класу – оптимальні умови праці, тобто такі умови, при яких

зберігається не лише здоров'я працюючих, а й створюються передумови для підтримання високого рівня працездатності. Рівень шуму в приміщенні перевищує встановлені стандарти і становить більше 50 дБ. Основними джерелами шуму є кухонні комбайни, музика, розмови відвідувачів. Отже, можемо зробити висновок, що робочі місця у закладі Суші-ланж «NORI» загалом відповідають законодавчим нормам з охорони праці, що сприяє ефективній роботі працівників для обслуговування клієнтів на належному рівні [70].

Під час роботи в ресторані працівник стикається з наступними шкідливими факторами виробництва: підвищена температура машин, низька температура в холодильних камерах, підвищений рівень шуму, відсутність достатнього природного світла на кухні.

Для зменшення травматизму кожен співробітник проходить первинний та повторний інструктаж з охорони праці та пожежної безпеки. За порушення Закону України «Про охорону праці», вимог трудової дисципліни, техніки безпеки, правил внутрішнього трудового розпорядку, законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці, винні співробітники можуть притягатись до дисциплінарної, адміністративної, матеріальної та кримінальної відповідальності згідно із законодавством України [63].

## **4.2. Безпека в надзвичайних ситуаціях**

Заклад Суші-ланж «NORI» є об'єктом господарської діяльності.

Об'єкт господарської діяльності – це підприємства (державні і приватні), установи і організації, навчальні заклади та інші. На всіх об'єктах, у т.ч. індустрії гостинності, цивільний захист організовується з метою завчасної підготовки їх до захисту від наслідків надзвичайних ситуацій, зниження втрат, створення умов для підвищення стійкості роботи об'єктів та своєчасного проведення рятувальних та інших невідкладних робіт (РІНР).

Відповідальність за організацію та стан цивільного захисту, за постійну готовність його сил і засобів до проведення РІНР несе начальник цивільної захисту (НЦЗ) об'єкта – керівник підприємства, установи та організації.

Зважаючи на те, що заклади індустрії гостинності належать до об'єктів цивільного захисту, тому власники та працівники повинні послуговуватися загальними правилами безпечної поведінки в надзвичайних ситуаціях, особливо у час війни, якими передбачено ряд дій [71].

### **1. При загрозі ураження стрілецькою зброєю необхідно:**

- Закрити штори або жалюзі (заклеїти вікна паперовою стрічкою) для зниження ураження уламками скла.
- Вимкнути світло, закрити вікна та двері.
- Зайняти місце на підлозі в приміщенні, що не має вікон на вулицю (комора, ванна, передпокій).
- Інформувати можливими засобами про небезпеку близьких і знайомих.

### **2. При загрозі бойових дій необхідно:**

- Закрити штори або жалюзі (заклеїти вікна паперовою стрічкою) для зниження ураження осколками скла. Вимкнути джерело живлення, закрити воду і газ, загасити опалення.
- Взяти документи, гроші і продукти, предмети першої необхідності, медичну аптечку.
- Негайно покинути житлове чи побутове приміщення, сховатись в підготовленому підвалі або найближчому укритті.
- Попередити про небезпеку сусідів. Надати допомогу старим і дітям.
- Без крайньої необхідності не залишати безпечного місця перебування.

- Проявляти крайню обережність, не піддаватися паніці.

### **2. Якщо стався вибух необхідно:**

- Переконатися в тому, що ви не отримали значних травм.

– Заспокоїтись і уважно озирнутися навколо, чи не існує загрози подальших обвалів і вибухів, чи з руїн розбите скло, чи не потрібна комусь ваша допомога.

– Якщо є можливість - спокійно вийти з місця події. Якщо ви опинилися в завалі - періодично подавати звукові сигнали. Пам'ятати, що при низькій активності людина може протриматися без води п'ять діб.

– Виконувати всі розпорядження рятувальника.

### **3. При повітряній небезпеці необхідно:**

– Вимкнути джерело живлення, закрити воду і газ.

– Погасити опалення.

– Взяти документи, гроші і продукти, предмети першої необхідності, медичну аптечку.

– Попередити про небезпеку сусідів і при необхідності надайте допомогу старим і хворим.

– Якнайшвидше дійти до захисної споруди або сховатися на місцевості. Дотримуватись спокою і порядку. Без крайньої необхідності не залишати безпечного місця перебування. Слідкувати за офіційними повідомленнями.

### **4. При загрозі масових заворушень необхідно:**

– Зберігати спокій і розсудливість.

– При перебуванні на вулиці негайно покинути місця масового скупчення людей, уникати агресивно налаштованих осіб.

– Не піддавайтеся на провокації.

– Надійно закрити двері. Не підходити до вікон і не виходити на балкон. Без крайньої необхідності не покидати приміщення.

### **5. Якщо вас захопили злочинці як заручника і вашому життю і здоров'ю загрожує небезпека необхідно:**

– Намагайтеся запам'ятовувати будь-яку інформацію (вік, зріст, голос, манеру розмовляти, звички і т.п.) про злочинців, що надалі може допомогти

встановити їх місцезнаходження.

– При першій можливості намагайтеся повідомити про місце свого перебування рідним чи в міліцію.

– Намагайтеся бути розважливими, спокійними, по можливості миролюбними, оберігайте себе від непотрібного ризику.

– Якщо злочинці перебувають у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння, то намагайтеся максимально обмежити себе від спілкування з ними, так як їх дії можуть бути непередбачувані.

– Не підсилюйте агресивність злочинців непокорю, сваркою, зайвим опором.

– Виконуйте вимоги терористів, не створюючи конфліктних ситуацій, запитуйте дозволу переміщатися, сходити в туалет, відкрити сумочку і т.д.

– Уникайте будь-яких дискусій, особливо політичних, зі злочинцями, будьте, насамперед, уважними слухачами.

– Зберігайте свою честь і нічого не просіть, намагайтеся з'їдати все, що дають, незважаючи на те, що їжа може бути непривабливою.

– Якщо ви тривалий час перебуваєте поруч із злочинцями, постарайтеся встановити з ними контакт, викликати гуманні почуття і почати розмову, не наводячи їх до думки про те, що ви хочете щось вивідати.

– Не дозволяйте собі падати духом, використовуйте будь-яку можливість поговорити з самим собою про свої надії, проблеми, які трапляються в житті, постарайтеся заспокоїтися і розслабитися за допомогою медитації, читайте різні тексти, постарайтеся згадати вірші.

– Уважно стежте за поведінкою злочинців та їх намірами, будьте готові до втечі, якщо ви абсолютно впевнені в безпеці такої спроби.

– Постарайтеся знайти найбільш безпечне місце в приміщенні, де вас тримають і де можна було б захиститися під час штурму терористів (приміщення, стіни і вікна яких не виходять на вулицю - ванна кімната або комора), у разі відсутності такого місця падайте на підлогу при будь-якому

шумі або стрілянині.

– При застосуванні спеціальними підрозділами сльозоточивого газу дихайте через мокру тканину, швидко і часто моргайте, викликаючи сльози.

– Під час штурму ні в якому разі не беріть в руки зброю терористів, щоб не постраждати від штурмуючих, які стріляють по озброєним людям.

– При звільненні виходьте швидше, речі залишайте там, де вони лежать, оскільки можливі вибухи або пожежа, беззаперечно виконуйте команди групи захоплення.

## **6. При проведенні тимчасової евакуації цивільного населення з небезпечного району необхідно:**

Взяти документи, гроші і продукти, необхідні речі, медикаменти.

– По можливості надайте допомогу громадянам похилого віку, людям з фізичними вадами.

– Дітям дошкільного віку вкласти в кишеню або пришити до одягу записку, де вказується прізвище, ім'я, по батькові, домашня адреса, а також ім'я та по батькові матері і батька.

– Дотримуватись вказаного маршруту. При необхідності звернутись за допомогою до правоохоронців та медичних працівників.

Також необхідно дотримуватися Інструкції першочергових дій персоналу і посадових осіб підприємств, установ та організацій у разі загрози виникнення терористичних або диверсійних актів [72, 73].

### **1. Заходи попереджувального характеру:**

– здійснити комплексне обстеження стану надійності охорони об'єкта, посилити пропускний режим по допуску на об'єкт автотранспорту, персоналу і відвідувачів, проводити ретельну перевірку ввезеного на об'єкт майна і внесеної ручної поклажі. Для цих цілей використовувати технічні засоби (металодетектори, газоаналізатори, дзеркала для огляду автомобілів та ін.);

– вжити додаткових заходів щодо інженерно-технічної оснащеності об'єкта, додатково встановити модернізовані системи сигналізації і відеоспостереження в зонах підвищеного ризику;

- оснастити телефони об'єкта, зазначені в офіційних довідниках, автоматичними визначниками номера і звукозаписною апаратурою;
- розробити план евакуації відвідувачів, персоналу та постраждалих; визначити (уточнити) завдання служб охорони, безпеки об'єкту при евакуації;
- у випадку загострення криміногенної обстановки в регіоні ввести чергування співробітників підрозділів безпеки, підсилити контроль за роботою особового складу охорони, регулярно здійснювати перевірки несення служби в денний і нічний час;
- сформувати у кожній черговій зміні охорони, групи негайного реагування. У ході щоденних інструктажів уточнювати розрахунок особового складу, що заступає на чергування, звертати особливу увагу на доведення оперативної обстановки на об'єкті, а також на необхідність посилення пильності і підвищення відповідальності співробітників;
- силами співробітників підрозділів охорони і безпеки організувати проведення систематичних обходів і оглядів об'єкта і прилеглої до нього території з метою своєчасного виявлення підозрілих предметів і запобігання закладки вибухових пристроїв, а також установлення сторонніх осіб, що проявляють підвищений інтерес до об'єкта;
- регулярно проводити перевірки підсобних приміщень і територій, не допускати перекриття шляхів евакуації людей і транспорту;
- ввести в практику систематичне проведення перевірок проходження сигналів оповіщення від чергової зміни охорони до посадових осіб об'єкта, а також стану засобів оповіщення персоналу;
- організувати практичні тренування зі співробітниками охорони і персоналом по діях при виникненні надзвичайної ситуації терористичного характеру;
- провести інструктивні заняття з персоналом про порядок дій при прийомі телефонних повідомлень з погрозами терористичного характеру і правилах поведінки з письмовими анонімними матеріалами. Звернути увагу на неприпустимість прийому на зберігання від сторонніх осіб будь-яких

предметів та речей;

- при укладанні договорів оренди приміщень об'єкта обов'язково включати умови, що дають право підрозділам безпеки здійснювати перевірку зданих в оренду приміщень;

- здійснювати заходи щодо більш ретельного підбору персоналу об'єкта, у тому числі допоміжного складу (чергових, ремонтників, прибиральників тощо). Більш ретельно здійснювати перевірку і допуск на об'єкт фахівців сторонніх організацій;

- звільнити від зайвих предметів службові приміщення, сходові клітини, приміщення, де розташоване технічне устаткування;

- забезпечити регулярне видалення з будівель відходів, по можливості звільнити територію від будівельних лісів та металевого сміття, контейнери - сміттєзбірники встановити поза межами будівель об'єкту;

- довести до всього персоналу номери телефонів, за якими необхідно повідомити правоохоронні та інші органи при виявленні підозрілих предметів або ознак загрози проведення терористичного акту.

2. При виявленні на об'єкті підозрілого предмета, схожого на вибуховий пристрій:

- суворо забороняється самостійно здійснювати з виявленим підозрілим предметом будь-які дії, а саме: не наближатися, не торкати, не розкривати, не переміщати знахідку, не заливати її рідиною, не засипати піском і ґрунтом, не користуватися радіо- і електроапаратурою, переговорними пристроями (в тому числі мобільними телефонами);

- негайно повідомте про виявлений підозрілий предмет (вказавши точне місце його перебування, час виявлення та зовнішній вигляд) своєму керівництву або черговій службі (службам безпеки, охорони) об'єкту, а у разі неможливості встановлення зв'язку з ними *особисто* правоохоронному органу УМВСУ - тел. 102 чи підрозділу Управління ДСНС за телефоном 101. Надалі дійте за їхніми вказівками.

Дії посадових осіб об'єкта, які отримали інформацію про виявлений



предмет з ознаками вибухового пристрою:

– дайте вказівку не наближатися, не торкати, не розкривати, не переміщати знахідку, не заливати її рідиною, не засипати піском і ґрунтом, не користуватися радіо- і електроапаратурою, переговорними пристроями (в тому числі мобільними телефонами);

– зафіксуйте точне місце перебування і час виявлення підозрілого предмета, а також установчі дані осіб, що знайшли предмет. Забезпечте їхню присутність до моменту прибуття представників правоохоронних органів;

– терміново повідомте про подію своєму керівництву (черговій службі, службам безпеки, охорони об'єкту) і *через нього* або *особисто* місцевому правоохоронному органу УМВСУ - тел. 102 чи підрозділу Управління ДСНС за телефоном 101;

– при наявності підстав (існуванні реальної загрози життю та здоров'ю людей внаслідок очікуваного вибуху) організуйте евакуацію персоналу, використовуючи маршрути, віддалені від місця перебування підозрілого предмета;

– дайте вказівку співробітникам охорони оточити місце розташування предмета, знаходитися на безпечній відстані від нього або в місцях, що забезпечують захист (кут будівлі, колонна, товсте дерево, автомобіль та ін.) і вести спостереження;

– при необхідності організуйте відключення побутових і виробничих комунікацій газу, води й електрики;

– посильте контроль за роботою особового складу охорони по всьому об'єкту;

– не знижуючи рівень охорони об'єкта, забезпечте можливість безперешкодного проходу або проїзду до предмета співробітників і транспорту органів реагування (УМВС, УСБУ, ГУ МНС, управління охорони здоров'я та ін.);

– надайте можливість прибулим правоохоронцям опитати заявника та

інших осіб, які володіють інформацією про подію, що сталася;

- далі дійте за вказівками представників правоохоронних органів.

### 3. Вибух на території об'єкта:

У випадку вибуху необхідно негайно організувати і забезпечити виконання наступних основних заходів:

- за списком екстреного оповіщення викликати на об'єкт пожежних, швидку допомогу, рятувальників, комунальні служби (газ, електрика, тепло);
- за списком екстреного оповіщення повідомити про подію керівництво (адміністрацію) підприємства та правоохоронні органи;
- організувати евакуацію персоналу з вогнища вибуху, зруйнованих або ушкоджених вибухом приміщень;
- до прибуття служби швидкої допомоги надати постраждалим первинну медичну допомогу;
- відключити подачу електроенергії, газу, води, тепла в ушкоджені вибухом приміщення;
- оточити місце вибуху силами служб охорони, безпеки і забезпечити його ізоляцію до прибуття компетентних органів;
- наявними силами організуйте огляд прилеглої території з метою виявлення інших закладених вибухових пристроїв;
- при виникненні пожежі вжити заходів щодо його гасіння власними силами і наявними протипожежними засобами.

### 4. Отримання сигналу про евакуацію:

Якщо ви знаходитесь на своєму робочому місці, послідовно виконайте наступні дії:

- без поспіху, істерик і паніки зберіть службові документи в сейф або в шухляди столу, що закриваються на ключ;
- візьміть з собою особисті речі, документи, гроші, цінності;
- закрийте вікна, вимкніть оргтехніку, електроприлади, освітлення;
- візьміть з собою і при необхідності використовуйте індивідуальні

засоби захисту (протигази, респіратор);

- закрийте двері на ключ, ключ залишіть у замку;

- залишіть приміщення, рухайтесь маршрутами, які позначені в схемах евакуації;

- повертайтеся в залишене приміщення тільки після дозволу відповідальних осіб.

#### **Висновки до розділу 4**

Будь-який заклад гостинності може стикнутися з такими групами загроз, як природні, техногенні, екологічні, терористичні, вірусні тощо. Ці види загроз залежать від воєнно-політичної ситуації в країні та світі, стабільності соціально-економічного розвитку держави та областей, стану здоров'я нації окремої країни та людства загалом.

Складність сфери забезпечення безпеки клієнтам і персоналу ресторанного закладу, вимагає знань, підготовки та реалізації необхідного набору захисних заходів, дотримання інструкцій та правил поведінки у надзвичайних ситуаціях.

Підприємства ресторанного господарства – це місця з масовим перебуванням людей, отже, рівень поширення загроз різного роду є доволі високим.

Пожежі у рестораних закладах можуть виникнути через порушення заходів пожежної безпеки при проєктуванні та будівництві виробничої будівлі, через недотримання протипожежного режиму, а також через воєнні дії.

Тому для уникнення та мінімізації негативних наслідків певних загроз необхідно дотримуватися відповідних правил та інструкцій поведінки.

## ВИСНОВКИ

У даній магістерській роботі розглянуто особливості формування асортиментної політики та шляхи її удосконалення. Дане наукове дослідження проводилось на прикладі закладу Суші-ланж «NORI». В процесі дослідження було розглянуто теоретичні основи формування асортиментної політики, виявлено особливості формування асортиментної політики закладу Суші-ланж «NORI» а також запропоновано напрямки удосконалення асортиментної політики на досліджуваному підприємстві.

У першому розділі розкрито сутність асортиментної політики, її зміст, мету, завдання та основні елементи; розглянуто основні принципи та засади формування асортиментної політики підприємства, а також особливості удосконалення асортиментної політики на підприємствах ресторанного господарства.

З'ясовано, Асортиментна політика підприємства – це діяльність, пов'язана із формуванням найбільш оптимально продуманого набору товарів і послуг, який би забезпечив максимальну ефективність функціонування підприємства, а також дозволив найбільш осяжно задовільнити потреби існуючих та потенційних споживачів.

Формування асортиментної політики є важливим напрямком роботи для кожного підприємства, кожної галузі господарювання, у тому числі і для підприємств ресторанного бізнесу. З метою формування успішної асортиментної політики кожне підприємство повинне визначитися із її цілями, напрямками досягнення поставлених цілей, а також дотримуватися основних принципів реалізації даної політики.

Основними принципами формування ефективної асортиментної політики ресторанних закладів є принцип системності (синергізму), принцип гнучкості, принцип науковості, принцип ефективності.

Більшість ресторанних закладів України пропонуючи асортимент страв із української та європейської кухонь опираються не на власні дослідження та

свої плани стратегічного розвитку, а на типовість більшості відвідувачів, а також враховуючи досвід роботи своїх клієнтів. Все ж удосконалення асортиментної політики ресторанными закладами України повинно мати стратегічне бачення, яке передбачатиме розвиток підприємств цієї галузі на засадах впровадження інноваційних підходів опираючись на мінливості споживчого попиту.

У другому розділі зроблено загальну характеристику закладу Суші-ланж «NORI», проведено аналіз асортиментної політики у досліджуваному закладі, а також визначено вплив асортиментної політики на фінансові результати.

Суші-ланж «NORI» – перший ресторанный закладі у м. Збараж, який пропонує мешканцям та гостям міста страви азійської кухні. Від моменту відкриття він діє у торгівельно-розважальному центрі «Берізка», розташованому на вул. М. Грушеського, 26, м. Збараж.

Від моменту відкриття і поданий час заклад Суші-ланж «NORI» переглядав свою асортименту політику, що було зумовлено, передусім екзогенними чинниками – карантинном, зумовленим пандемією захворювання Covid-19, а також війною. Спершу, у закладі можна було скуштувати страви азійської кухні, а також посмакувати салатами, локшиною, різним десертом та напоями. Під час карантину асортимент переглядався декілька разів.

Від моменту відкриття заклад обслуговував своїх клієнтів як у своєму приміщенні, так і на умовах доставки, але у військовий час був змушений перейти на режим обслуговування лише на умовах доставки. Відтак, асортимент закладу звузився однієї великої групи товарів – страв азійської кухні – суші та ролів. Але при цьому було розширено ряди товарів і їхні позиції в межах цієї групи.

Такі заходи дозволили вдосконалити якість та майстерність пропонованих страв, зберегти клієнтуру закладу, а відтак забезпечити стабільний фінансовий результат діяльності закладу.

У третьому розділі запропоновано шляхи удосконалення асортиментної

політики закладу Суші-ланж «NORI»

Запропонований у роботі алгоритм управління асортиментною політикою підприємства Суші-ланж «NORI» дозволяє на практиці ефективно поєднувати основні управлінські підходи – процесний, системний, ситуаційний. Даний алгоритм створює умови для розробки та впровадження загальної концепції управління, яка базується на формуванні стратегії розвитку для кожної стави закладу. Також даний алгоритм дозволяє приймати своєчасні управлінські рішення щодо розвитку та просування страви на ринку відповідно до етапу її життєвого циклу.

У роботі визначено напрями впливу асортиментної політики підприємства Суші-ланж «NORI» на його конкурентні позиції, тому обґрунтовано необхідність врахування асортиментної політики даного закладу при формуванні його конкурентної стратегії розвитку.

Запропоновано удосконалити процес формування та оптимізації асортиментної політики закладу Суші-ланж «NORI» шляхом застосування відповідних матричних методів та маркетингових стратегій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 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.
2. 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.
3. Троян А. В., Особливості асортиментної політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2014. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2708>
4. 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](https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/144.pdf)
5. Близнюк С. В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку [Текст] : монографія. К. : Політехніка, 2003. 384 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг [Текст] : підручник. К. : Лібра, 2002. 712 с.
7. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика [Текст]: Підручник. К.: КНЕУ, 2010. 240 с.
8. Шишигіна, Л. С. Теоретичні аспекти асортиментної політики на сучасному ринку. *Формування ринкової економіки*: зб. наук. праць. Спец. вип.: Маркетинг: теорія і практика. К.: КНЕУ, 2009. 653 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197263367.pdf>
9. Касич А. О., Марченко К. О. Асортиментна політика підприємства: мета, завдання, моделі. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6387>
10. Малюта Л. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

11. 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.
12. Діденко Є.О., Савельєв Д.С. Управління асортиментною політикою підприємства URL : [http:// www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910](http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3910)
13. 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.html>
14. Стойко І.І. Управління інноваціями: навч.-метод. посіб. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 220с.
15. Абрамович І. А. Товарний асортимент підприємства: сутність та умови формування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12. Ч. 1
16. Нянько В. М., Паляниця В. А. Особливості розвитку інноваційного маркетингу на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2013. №6. С. 212-217.
17. 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.
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.pdf>



19. Кириченко С. О., Половинка К. І. Принципи формування асортиментної політики. *АГРОСВІТ* № 1-2, 2021. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/1-2\\_2021/11.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/1-2_2021/11.pdf)
20. Моголова А. Ю., Шарафост М. Л., Удосконалення асортиментної політики ресторану. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2019/6.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/6.pdf)
21. Мальська М.П. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 304 с.
22. П'ятницька Г.Т. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. *Економіка та держава*. 2017. № 9. С. 66-73.
23. Владимир О. М. Психологічні особливості суспільства як ключовий фактор реформаций національної економіки. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 56. № 1. С. 26–39.
24. Прокопюк А., Феленчак Ю. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2015. Вип. 25.4. С. 259-265.
25. Бутенко О.П., Стрельченко Д.О. Стан ресторанного господарства України та перспективи його розвитку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 18-24.
26. 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
27. Коваленко Л.Г. Асортиментна політика закладів ресторанного господарства України. *Економіка та суспільство*. 2016. №5. С. 160-163.
28. Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Дослідження впливу управлінських чинників на рівень конкурентоспроможності вітчизняних закладів сфери готельно-ресторанного бізнесу на сучасному етапі. *Економіка і управління*. 2016. №3 (71). С. 77-86.

29. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
30. 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.
31. 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.
32. Гринько Т.В., Максимчук О.С. Проблеми та перспективи інноваційного розвитку вітчизняних підприємств сфери послуг. *Проблеми економіки*. 2015. № 1. С. 255-260
33. Шерстюк Р., Владимир О., Дудкін П., Дудкіна О. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток туризму в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 641-652. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21srpsiv.pdf>
34. 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.
35. 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](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33353/1/Vladymyr_Lviv.pdf)
  36. Владимир О. Фінансова підтримка інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Наука молода*. 2014. № 21. URL: <http://naukamolodaj.wunu.edu.ua/index.php/nmj/article/view/76>
  37. Капаць К., Владимир О. Співробітництво в туристичній сфері: Україна-Туреччина. *Актуальні задачі сучасних технологій: зб. тез доповідей X міжнар. наук.-практ. конф. Молодих учених та студентів, (Тернопіль, 24-25 листоп. 2021)*. М-во освіти і науки України, Терн. націон. техн. ун-т ім. І. Пулюя [та ін.]. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2021. Т. 2. С. 72-73.
  38. Владимир О. Об'єктивна необхідність фінансування інновацій у готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції*. Харків: ХНАДУ, 2016. Том 1. С. 179-180. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39074>
  39. Івашина Л.Л. Перспективи та проблеми кейтерингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 17. С. 314-317.
  40. 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.

41. 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.
42. Капаць К., Владимир О. 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. С.116-118.
43. Владимир О., Бажанова Н. Суспільні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у час війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 45-62. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22vomucv.pdf>
44. Владимир О. Еволюційні зміни у розумінні дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Дизайн після епохи постмодерну: ідеї, теорія, практика»*, Київського національного університету культури і мистецтв (15 квітня). 2021. 51-56.
45. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу. *Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну*. 2021. Том 4. №1. URL: <http://demiurge.knukim.edu.ua/article/view/236119>
46. Сторінка Суші-ланж «NORI» у соціальній мережі Instagram. URL: <https://www.instagram.com/nori.zb/>
47. Що таке суші і з чим їх їдять: основи азійської кухні. *ВСВІТИ*. 24.04.2018. URL: <https://vsviti.com.ua/life/food/83137>
48. Публічний звіт т.в.о. Голови державного агентства меліорації та рибного господарства УКРАЇНИ Ігоря Клименка за 2022 рік. *Державне*

- агентство меліорації та рибного господарства України.* URL: [https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2022/Zvit\\_fish\\_2022.pdf](https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2022/Zvit_fish_2022.pdf)
49. Кириченко А. Експерт розповів, яку долю в імпорті продовольства становлять риба та морепродукти. *Інформаційне агентство УНІАН.* URL: <https://www.unian.ua/economics/agro/ekspert-rozpoviv-yaku-dolyu-v-importi-prodovolstva-stanovilyat-riba-ta-moreprodukti-12186270.html>
50. Україна за 2021 рік майже на 30% наростила обсяг імпорту риби та морепродуктів. *Аграрний ринок Finance.ua* 23.02.2022. URL: <https://news.finance.ua/ua/ukraina-za-2021-rik-mayzhe-na-30-narostyla-obsyah-importu-ryby-ta-moreproduktiv>
51. Названо головного імпортера риби та морепродуктів до України *TradeMasterGroup.* 22.02.2022. URL: <https://trademaster.ua/news/28892>
52. Лебський С. О. Обґрунтування та розробка технології біологічно активних добавок білкової та ліпідної природи із чорноморської трав'яної креветки (*Palaemon adspersus Rathke, 1837*). *Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.* 2023. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis\\_lebskiy.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u145/dis_lebskiy.pdf)
53. За 5 років Україна вдвічі збільшила імпорт червоної риби. *Економічна правда.* 04.03.2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/03/4/671616/>
54. Сторінка закладу «Sushi\_Tako» у соціальній мережі Instagram. URL: [https://www.instagram.com/sushi\\_tako\\_zbarazh/](https://www.instagram.com/sushi_tako_zbarazh/)
55. Меню бару «UNO-ZBATAZH» URL: <https://uno-zbarazh.choiceqr.com/online-menu>
56. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства: [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.]; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Баранівського, Шк. Маркетингового менеджменту. Донецьк : ДонНУЕТ, 2010. 599 с.
57. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг. Львів :

- Нац.унт «Львівська політехніка», 2004. 468 с.
58. 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](http://bses.in.ua/journals/2020/53_2020/21.pdf)
59. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Товарна інноваційна політика: навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2010. 368 с
60. Овсак О.П., Назаренко О.П., Зелінський В.В. Особливості формування асортиментної політики виробничого підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 34. С. 149–153.
61. Мокляк М.В., Сафонов М.С., Максименко Є.М. Аналіз методів формування асортиментної політики торгового підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 27. С. 204–210
62. Конституція України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>
63. Закон України «Про охорону праці» від 14.10.92 № 2695-ХІІ. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
64. Коржик Б.М. Основи охорони праці [навч.пос.]. – Харків, ХДАМГ, 2002. 105с.
65. 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](http://www.minregion.gov.ua/.../ProektDBNV2528Prirodnetaschtuchneosvitle).
67. 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](http://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page?id_doc=66665)
68. Закон України «Про пожежну безпеку» від 17.12.93 №2694 URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>
69. НПАОП0.01-95. Правила пожежної безпеки в Україні –1995. – 196с. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0252-15>

70. 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](http://pidruchniki.com/16850303/bzhd/vimogi_bezpeki_robochogo_mistsya_ergonomichni_vimogi)
71. 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-vojenного-harakteru>
72. Стручок В.С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.
73. Інструкція першочергових дій персоналу і посадових осіб підприємств, установ та організацій у разі загрози виникнення терористичних або диверсійних актів. *Департамент освіти і науки*. URL: [https://don.kyivcity.gov.ua/files/2015/4/28/bezpeka\\_zakladiv\\_new.pdf](https://don.kyivcity.gov.ua/files/2015/4/28/bezpeka_zakladiv_new.pdf)