



**Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу**  
**Інститут економіки та менеджменту**

**Кафедра підприємництва та маркетингу**

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Освітньо-професійна програма Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

(шифр і назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ року

**З А В Д А Н Н Я**

**НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТОВІ**

Белова Анастасія Олександрівна

**(прізвище, ім'я, по батькові)**

1. Тема роботи «Формування торговельної політики підприємства»  
керівник роботи Неміш Ю. В., к.е.н., доц.,

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ №

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 13.01.2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Вихідні дані до роботи матеріали внутрішньої звітності, статистичні дані про результати діяльності підприємства, публікації зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

поглибити теоретичне розуміння понять «товарна політика»; теоретично узагальнити цілі товарної політики; основних стратегічних напрямків та підходів до оцінки ефективності товарної політики; провести аналіз діяльності та дослідити передумови удосконалення торговельної політики досліджуваних підприємств, надати пропозиції та обґрунтування щодо напрямків покращення діяльності.

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

1. Класифікація категорій «товарна політика» і «товарний асортимент»

2. Цілі товарної політики;

3. Фактори, що впливають на формування та підтримку товарного асортименту

4. Порівняльна оцінка конкурентів

5. SWOT-аналіз об'єктів дослідження

6. Основні заходи щодо удосконалення товарної політики

7. План заходів по удосконаленню товарної політики

8. Прогноз економічної ефективності запропонованих заходів

9. Висновки

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Неміш Ю. В., к.е.н., доц.		
2	Неміш Ю. В., к.е.н., доц.		
3	Неміш Ю. В., к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання \_\_\_\_\_ 10.10.2023 р. \_\_\_\_\_

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретико-методологічні основи формування торговельної політики	01.02.24	
2	Аналіз системи формування торговельної політики закладу громадського харчування	15.08.24	
3	Основні напрямки удосконалення торгівельної політики закладу громадського харчування	30.12.24	
4	Вступ	02.01.25	
5	Висновки	05.01.25	
6	Перелік використаних джерел	05.01.25	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу	10.01.25	

Студент

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Белова А. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ ( підпис )

Неміш Ю .В.

(прізвище та ініціали)

## РЕФЕРАТ

Темою магістерської роботи було обрано «Формування торговельної політики підприємства».

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю пошуку ефективних інструментів формування торговельної політики, яка дозволить підприємствам зберегти свою позицію на ринку, збільшити рівень лояльності клієнтів та розширити спектр пропонованих послуг.

Теоретична значимість роботи полягає у систематизації знань про процеси формування торговельної політики підприємств у сфері громадського харчування, а також у розвитку теоретичних підходів до аналізу та моделювання процесів торговельного управління на локальному рівні. Об'єкт дослідження: підприємство ФОП Пацула Назар Ярославович, що представляє заклад громадського харчування "Кавалерка".

Предмет дослідження: процеси та механізми формування торговельної політики закладу "Кавалерка".

Результати роботи можуть бути застосовані для підвищення ефективності торговельної політики підприємства, що сприятиме збільшенню кількості постійних клієнтів, зростанню обсягів продажу та вдосконаленню сервісу.

Ключові слова: товар, асортимент, політика, товарна стратегія

## **ABSTRACT**

The topic of the master's thesis was chosen as "Formation of the enterprise's trade policy"

The relevance of the chosen topic is due to the need to find effective tools for forming a trade policy that will allow enterprises to maintain their position in the market, increase the level of customer loyalty and expand the range of services offered.

The theoretical significance of the work lies in the systematization of knowledge about the processes of forming the trade policy of enterprises in the field of public catering, as well as in the development of theoretical approaches to the analysis and modeling of trade management processes at the local level. Object of research: the enterprise of FOP Patsula Nazar Yaroslavovych, representing the public catering establishment "Kavalierka".

Subject of research: processes and mechanisms of forming the trade policy of the establishment "Kavalierka".

The results of the work can be used to increase the efficiency of the enterprise's trade policy, which will contribute to an increase in the number of regular customers, growth in sales volumes and improvement of service.

Keywords: product, assortment, policy, commodity strategy

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ .....9	9
ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ .....	9
1.1 Сутність та поняття товарної політики .....	9
1.2 Методичний підхід до аналізу формування та реалізації товарної політики підприємства .....	176
1.3 Стратегічні напрями впровадження товарної політики .....	221
Висновки до розділу 1 .....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ .....	299
2.1 Опис структури управління закладів «Кавалерка» та «М'ясоруб» .....	29
2.2 Аналіз торговельної політики закладів «Кавалерка» та «М'ясоруб» .....	32
2.3 Аналіз основних стратегічних факторів бізнес-середовища .....	38
Висновки до розділу 2 .....	44
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ .....	45
3.1 Формування основних напрямків удосконалення торгівельної політики .....	45
3.2 Створення моделі управління торгівельною політикою .....	49
3.3 Основні заходи щодо удосконалення торгівельної політики закладів громадського харчування .....	54
Висновки до розділу 3 .....	63
ВИСНОВКИ.....	65
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДЖЕРЕЛА.....	69
ДОДАТКИ.....	72

					МР.ПТМ-	.00.00.000 ПЗ			
<i>Змн.</i>	<i>Арк.</i>	<i>№ докум.</i>	<i>Підпис</i>	<i>Дата</i>					
<i>Розроб.</i>	Белова А. О.				Формування торговельної політики підприємства	<i>Літера</i>	<i>Арк.</i>	<i>Аркушів</i>	
<i>Перевірів</i>	Неміш Ю .В.						5	71	
<i>Рецензент</i>	Ніценко В. С.					ІФНТУНГ ПТМ-23-1			
<i>Н. Контр.</i>	Василик О.Б.								
<i>Затв.</i>	Перевозова І.В.								

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах конкуренція в галузі закладів громадського харчування стає дедалі жорсткішою, що змушує підприємства адаптувати свої стратегії та оперативно реагувати на зміни ринку. Формування ефективної торговельної політики є ключовим елементом, який забезпечує конкурентоспроможність підприємства, його стабільний розвиток і прибутковість. В умовах зростаючого попиту на індивідуалізований підхід до споживачів, зокрема у малих і середніх бізнесах, таких як кав'ярні, важливою стає не лише якість продукції, а й спосіб її просування, ціноутворення та комунікація з клієнтами.

Актуальність обраної теми обумовлена необхідністю пошуку ефективних інструментів формування торговельної політики, яка дозволить підприємствам зберегти свою позицію на ринку, збільшити рівень лояльності клієнтів та розширити спектр пропонованих послуг. Заклад "Кавалерка", що працює на локальному ринку та обслуговує певний сегмент клієнтів, потребує детального аналізу та вдосконалення своєї торговельної політики, зокрема у напрямках ціноутворення, комунікацій з клієнтами та оптимізації процесів обслуговування.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо формування та вдосконалення торговельної політики закладу "Кавалерка" з урахуванням сучасних ринкових тенденцій та особливостей локального бізнесу. Зокрема, дослідження спрямоване на визначення ефективних інструментів просування послуг, формування цінової політики та залучення нових клієнтів.

Завдання дослідження:

- визначити сутність та поняття товарної політики;
- дослідити методичний підхід до аналізу формування та реалізації товарної політики підприємства;

- провести аналіз стратегічних напрямів впровадження товарної політики;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності закладу «Кавалерка»;
- провести аналіз основних стратегічних факторів бізнес-середовища закладу «Кавалерка» та «Мясоруб»;
- визначити шляхи удосконалення товарної політики – як інструмента підвищення конкурентоспроможності закладу громадського харчування;
- визначити основні заходи щодо удосконалення товарної політики закладу «Кавалерка» та «Мясоруб».

**Об'єктом дослідження** є підприємство ФОП Пацула Назар Ярославович, що представляє заклад громадського харчування "Кавалерка".

**Предметом дослідження** є процеси та механізми формування торговельної політики закладу "Кавалерка".

Для досягнення поставленої мети в роботі використано комплекс методів дослідження, зокрема аналіз літератури та нормативно-правових актів, SWOT-аналіз, метод порівняння, метод економіко-статистичного аналізу.

**Наукова новизна результатів дослідження** полягає в особисто обґрунтованих теоретико-методичних і практичних рекомендаціях щодо формування та оцінки торговельної політики, а саме:

*набули подальшого розвитку*

- процеси формування торговельної політики підприємств у сфері громадського харчування;
- модель управління торговельною політикою.

**Практичне значення одержаних результатів.** Практична значимість дослідження проявляється у можливості використання розроблених рекомендацій для оптимізації діяльності закладу "Кавалерка". Результати роботи можуть бути застосовані для підвищення ефективності торговельної політики підприємства, що сприятиме збільшенню кількості постійних клієнтів, зростанню обсягів продажу та вдосконаленню сервісу.

**Особистий внесок здобувача.** Основні положення магістерської роботи, її висновки і рекомендації розроблені та обґрунтовані самостійно автором. З наукових праць, виконаних у співавторстві, у магістерській роботі використані лише ті ідеї та положення, які запропоновані особисто автором та його науковим керівником. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

**Апробація результатів магістерської роботи.** Наукові принципи і практичні положення по темі магістерської роботи доповідалися і обговорювалися на III Міжнародній науковій конференції «Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності», м. Могилів-Подільський, 6 грудня 2024р.

**Публікації.** За темою магістерської роботи опублікована одна наукова праця, загальним обсягом 0,2 друк. арк. (особисто автору належить 0,1 д.а.)

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, 4 додатків, списку використаних джерел зі 27 найменувань, і містить 14 таблиць і 10 рисунків. Основний текст викладено на 71 сторінці.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

### 1.1 Сутність та поняття товарної політики

Товарна політика є важливим елементом маркетингової стратегії кожного підприємства, визначаючи напрям дій для забезпечення стабільної присутності товарів на ринку та їх конкурентоспроможності. Вона включає набір рішень і заходів щодо формування та управління асортиментом товарів, спрямованих на задоволення потреб покупців та забезпечення прибутковості бізнесу. Водночас, у сфері товарної політики існує безліч різних підходів і концепцій, що обумовлює її складність і багатогранність.

На сьогоднішній день у науковій літературі немає єдиного підходу до визначення товарної політики. Різні автори акцентують увагу на різних аспектах цього поняття. Наприклад, Голубков Є.П. трактує товарну політику з точки зору виробника, підкреслюючи раціональність у формуванні та управлінні асортиментом товарів [5, с. 358]. Ілляшенко С.М. пропонує розглядати товарну політику як аспект маркетингової діяльності [11, с. 23], а Кучеренко В.Д. об'єднує обидва підходи, вказуючи на важливість задоволення як потреб покупців, так і інтересів товаровиробників, що є необхідним для підвищення конкурентоспроможності [19, с. 18].

Центральним елементом товарної політики є товарний асортимент. Однак і тут існує різноманітність у підходах до його трактування. Так, Балабанова Л.В. розглядає асортимент з точки зору збуту, акцентуючи увагу на тому, як ефективно донести товари до кінцевого споживача [1, с. 134]. Длігач А.О., навпаки, бачить товарний асортимент з точки зору виробництва, що вказує на необхідність оптимізації процесів виготовлення

товарів [6, с. 204]. Зозульво О. зосереджується на прибутковості асортименту, підкреслюючи важливість економічної ефективності кожного товару в асортименті [9, с. 43].

Загалом, товарну політику можна визначити як комплекс заходів, що спрямовані на досягнення підприємницьких цілей. Це може включати:

- Інновації – вихід на ринок з новими продуктами або товарними групами для розширення клієнтської бази та задоволення нових потреб.

- Варіація – модернізацію існуючих товарів для покращення їх якості або адаптації до змін попиту.

- Елімінацію – виведення з ринку товарів, що втратили конкурентоспроможність або більше не приносять прибутку.

Формування товарного портфелю має орієнтуватися на потреби клієнтів, що потребує глибокого розуміння споживчих пріоритетів і раціонального вибору товарів [12, с. 62]. Таким чином, асортиментна політика підприємства повинна враховувати тенденції ринку, уподобання покупців та загальні економічні умови, що дозволяє максимально задовольнити потреби клієнтів.

Для підприємств роздрібної торгівлі питання формування асортименту є критично важливим, оскільки від цього залежить як задоволення споживачів, так і економічна стійкість бізнесу. Поняття «асортимент товару» охоплює широкий спектр його характеристик, від видів і сортів до різновидів продукції, які відповідають певним критеріям та потребам ринку.

Підходи науковців до класифікації категорій «товарна політика» і «товарний асортимент» представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Класифікація категорій «товарна політика» і «товарний асортимент»

Автор	Визначення
Карпенко Л.В [12]	Товарна політика є частиною загальної маркетингової стратегії підприємства, яка визначає, як продукт буде сприйматися споживачами, на яких ринках він буде просуватися та за якими цінами буде пропонуватися.
Длігач А.О. [6]	Товарна політика – це комплекс заходів і стратегій, які компанія використовує для управління своїм асортиментом товарів або послуг, з метою задоволення потреб ринку, підвищення конкурентоспроможності та досягнення фінансових цілей.
Кучеренко В.Д, Ткаченко Н.Б. [19]	Товарна політика – це стратегічний підхід компанії до формування, управління та просування асортименту своїх товарів, спрямований на задоволення потреб споживачів і досягнення конкурентних переваг.
Носик О.М. [24]	Товарний асортимент - це сукупність усіх товарів, які пропонує підприємство чи організація на ринку. Він складається з різноманітних товарних ліній та окремих видів товарів у межах кожної лінії.
Шебанова О.О. [27]	Товарний асортимент - це структурована сукупність продукції, що пропонується підприємством, розділена на різні групи, товарні лінії та категорії відповідно до особливостей, призначення та потреб ринку. Такий підхід дозволяє компанії забезпечити різноманітність вибору для споживачів та сприяти максимальному охопленню цільової аудиторії.
Лепенко Т.І. [21]	Асортимент товарів - це набір усіх товарів і послуг, представлених підприємством для задоволення потреб споживачів у певних категоріях. Він формується з урахуванням характеристик продукції, її функціонального призначення та переваг покупців, а також стратегічних цілей компанії щодо охоплення ринку та створення конкурентних переваг.

Основою успішного управління асортиментом у торгівлі є асортиментна політика. Асортиментна політика підприємства - це цілеспрямована діяльність у сфері забезпечення ринку товарами, що базується на довгостроковому плануванні та регулюванні, спрямована на задоволення споживчого попиту з урахуванням оптимізації товарної

номенклатури та забезпечення рентабельності всієї діяльності.

Асортиментна політика визначається загальною маркетинговою стратегією підприємства і залежить передусім від його позиціонування на ринку, а також від розміру торгових площ, обсягу оборотних коштів та інших чинників. Її ефективність, у будь-якому випадку, вимірюється економічними показниками діяльності підприємства та рівнем задоволення покупців.

Є помилкою вважати, що оптимальний торговий асортимент - це той, що містить тисячі товарних позицій [16, с. 394]. Це можливо лише у великих торгових центрах. У невеликих магазинах надто широкий асортимент може призвести до зниження купівельної активності, оскільки клієнти можуть розгубитися серед численних варіантів, і зрештою обрати лише один продукт, тоді як інші залишаються на полицях до закінчення терміну придатності.

Тому завжди слід пам'ятати, що надто великий асортимент так само шкідливий для магазину, як і занадто малий. Основними цілями товарної політики є (рис. 1.1).

У багатьох випадках основною метою підприємства є збільшення прибутку, проте це не завжди єдина і пріоритетна мета. Підприємства, особливо ті, де керівники не мають значної частки в доходах, можуть мати інші пріоритети. Наприклад, підприємства можуть прагнути забезпечити своїх споживачів доступними цінами, збільшити свою частку на ринку, уникнути негативного суспільного ставлення, уникнути ризику банкрутства або ж підвищити власний престиж. Деякі з цих цілей можуть бути спрямовані на короткостроковий прибуток, тоді як інші мають довгостроковий характер, що допомагає забезпечити стабільність та довіру споживачів.



Рисунок 1.1 - Цілі товарної політики

Джерело: [12]

Різні цілі можуть часом конфліктувати одна з одною, тому важливо, щоб працівники були поінформовані про першочергові завдання підприємства. На підприємствах роздрібно́ї торгівлі визначення пріоритетних завдань є особливо складним, оскільки асортимент товарів – це основна складова діяльності таких компаній [4, с. 112].

Різні фактори прямо або опосередковано впливають на формування та підтримку асортименту. Наприклад, чисельність населення напряду впливає на обсяг закупівель, тоді як географічні фактори можуть мати опосередкований вплив. Підприємства здатні впливати на певні чинники, тоді як інші є поза їх

контролем. Тим не менше, для успішного управління асортиментом усі ці фактори потрібно враховувати. Таким чином, товарно-асортиментна політика підприємства стає системою заходів, які спрямовані на формування номенклатури товарів, що відповідає вимогам ринку.

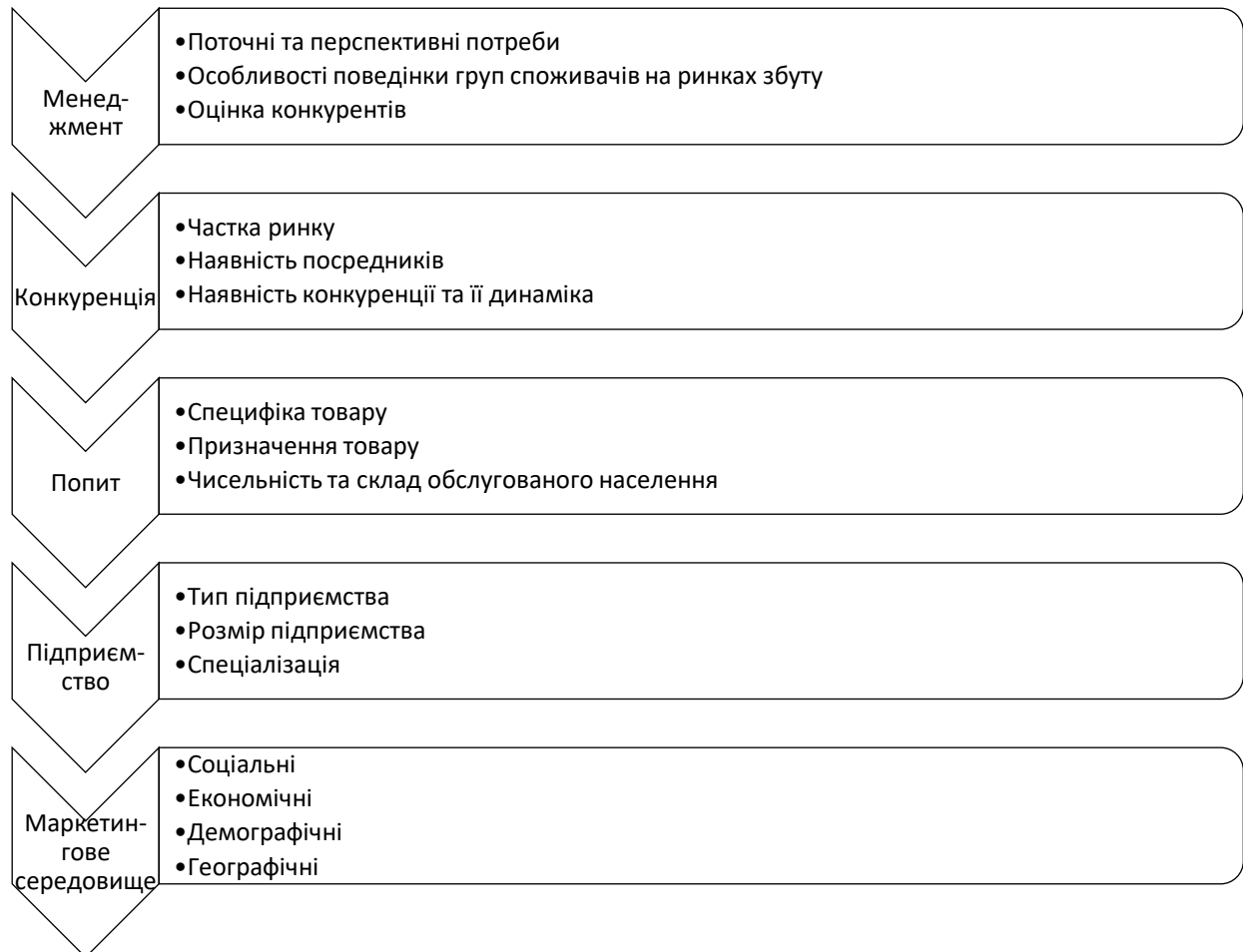


Рисунок 1.2 - Фактори, що впливають на формування та підтримку товарного асортименту

Джерело: [24]

Товарна політика охоплює не лише виробництво та збут, а й усі процеси, пов'язані зі споживачами та дослідженням ринку. Керівництво має забезпечити формування асортименту, який би відповідав потребам споживачів і був конкурентоспроможним. Це включає рішення щодо кількості та якості продукції, вартості, а також асортиментних

характеристик товарів. До завдань також входить стандартизація, уніфікація та впровадження нових товарів, що забезпечує збалансованість асортименту між новими та старими продуктами.

Випуск широкого ряду товарів є загальноприйнятою практикою як у вітчизняній, так і в міжнародній комерційній сфері, що дозволяє підприємству задовольнити потреби різних сегментів ринку та досягти високого рівня конкурентоспроможності [22, с. 78]. Водночас підприємства повинні стежити за оновленням асортименту, адже втрата контролю над конкурентоспроможністю може призвести до негативних наслідків для їх діяльності.

Товарна політика є невід'ємною частиною корпоративної стратегії підприємства, оскільки саме вона визначає загальну спрямованість підприємства на задоволення потреб споживачів і розвиток його комерційної діяльності. Оформлення товарної політики може бути здійснене у формі спеціального документа чи стандарту підприємства, який реалізується через конкретні завдання щодо якості та асортименту продукції, зокрема в науково-технічних програмах [11, с. 104].

Американський теоретик менеджменту Теодор Левітт вказав на те, наскільки небезпечно для бізнесу зосереджуватися на своєму продукті і не дивитися на потреби, які він задовольняє. Відповідно є чотири шляхи:

- продавати те, що вже існує і продається;
- виробляти те, що хтось хоче;
- заздалегідь визначати, що комусь потрібно;
- виробляти те, що нікому не потрібно, але що найбільше сподобається клієнту.

У бізнесу є чотири варіанти. Другий варіант пов'язаний зі значним ризиком, але дає можливість отримати більший прибуток. Окрім продажу самого продукту, маркетологи пропонують продавати досвід та допомогу у

його використанні. Виробляти і продавати поганий продукт коштує набагато дорожче, ніж виробляти хороший. Більшість продуктів більшості компаній є грошовими пастками. Вони не тільки не приносять користі, але й створюють «чорну діру», в якій зникають ресурси компанії (Брюс Хендерсон). Коли економіка розвивається повільно, доречно інвестувати в невелику групу сильних брендів з великим диференціалом ціна/витрати, високою лояльністю споживачів і провідною часткою ринку (беріть участь у різних сегментах ринку, якщо хочете домінувати). В.Х. Давідофф «Великі відкриття робляться в лабораторії, але великі продукти створюються у відділі маркетингу. Продукт - це не просто матеріальний об'єкт, це має бути концепція, яка вирішує конкретну проблему людей. Після маркетингової лабораторії продукт має бути адаптований до конкретних потреб і виведений на ринок; завжди можна з високою ймовірністю визначити успіх продукту, відповівши на три питання:

- Чи існує потреба в цьому продукті?
- Чим продукт відрізняється від існуючих продуктів?
- Чи будуть люди платити за цей продукт?

Якщо відповідь на одне з цих запитань - «ні», не варто починати бізнес-проект. Ніколи не починайте битву, якщо не впевнені в перемозі. Можливості збільшуються, якщо продукт є достатньо новим, щоб про нього говорили засоби масової інформації. Продукти підтримуються зв'язками з громадськістю, а не рекламою. Космічні подорожі зараз можливі, але коштують 20 мільйонів доларів. Ніхто не застрахований від марнотратства, але якщо продукт перебуває в розробці протягом тривалого часу (більше трьох років), то це «неправильний» продукт. Хто є кінцевим розробником продукту? Дослідники, інженери, маркетологи, виробники, науковці... Ніхто з них, але всі разом за допомогою споживача. Споживачі завжди з нетерпінням чекають на покращення продукту та нові продукти.

Вони завжди слідкують за розвитком своїх продуктів і роблять старі продукти раніше, ніж їхні конкуренти. Найкращі продукти не завжди перемагають на ринку: «Продукт є справжнім продуктом лише тоді, коли він продається. В іншому випадку це просто музейний експонат» (Т. Левітт).

Без чіткої товарної політики асортимент може стати нестійким і вразливим до випадкових ринкових змін. Добре продумана політика забезпечує стабільність і передбачуваність розвитку підприємства, слугуючи орієнтиром для керівництва у прийнятті рішень.

Таким чином, товарна політика є важливим інструментом, що забезпечує адаптацію підприємства до умов ринку та визначає його загальну стратегічну спрямованість. Її завдання полягає не лише в отриманні прибутку, а й у забезпеченні стабільного розвитку, підвищенні конкурентоспроможності та задоволенні потреб споживачів. Відсутність товарної політики призводить до нестійкості асортименту, що знижує ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємства.

## **1.2 Методичний підхід до аналізу формування та реалізації товарної політики підприємства**

Продумана товарна політика відіграє вирішальну роль у досягненні фінансової стабільності підприємства. Непродуманий підхід у цій сфері може призвести до значних фінансових втрат, зниження прибутковості та погіршення позицій на ринку. Для забезпечення успішного функціонування компанії важливо, щоб товарна політика формувалася й реалізовувалася професійними фахівцями, що здатні врахувати всі важливі фактори, які впливають на асортимент і збут продукції.

Процес формування та реалізації ефективної товарної політики можна уявити як поетапний алгоритм, що допомагає підприємству оцінювати і контролювати наявну товарну політику, а також розробляти нові стратегії. Такий підхід дозволяє максимально адаптувати політику до реалій ринку та потреб споживачів. На початковому етапі фахівці аналізують фактори, які безпосередньо впливають на управління асортиментом. Основне завдання цього етапу - оцінити, наскільки вплив цих факторів є позитивним чи негативним, а також визначити можливість підприємства керувати цими факторами, підсилюючи позитивний та зменшуючи негативний вплив [19, с. 54].

Ретельний аналіз товарного асортименту є ключовим елементом товарної політики, оскільки дозволяє з різних позицій оцінити ефективність товарної структури. Під час аналізу витрат на придбання товарів у розрізі асортиментних груп можна виявити тренди у витратах і зробити прогнози для подальшого розподілу фінансів. Це дає змогу підприємству приймати зважені рішення щодо збільшення або зменшення інвестицій в певні групи товарів.

Крім того, динаміка обсягів придбаних товарів допомагає виявити зміни в попиті. Якщо певні товари стали купуватися в меншому обсязі, варто проаналізувати причини цього спаду. Також важливо порівняти обсяги придбаних товарів з витратами на їх закупівлю: якщо виявлено зростання витрат при зменшенні обсягів, це свідчить про підвищення закупівельних цін. У таких випадках необхідно з'ясувати, чи обґрунтоване це підвищення, і в разі потреби переглянути співпрацю з постачальниками.

Аналіз товарообігу в розрізі товарних груп дозволяє визначити, яка продукція приносить підприємству найбільший і найменший прибуток, а також відстежувати зміни цих показників у часі. Це дає змогу фокусуватися на тих товарних групах, які приносять найбільший прибуток, та шукати

шляхи оптимізації асортименту для збільшення рентабельності.

Особливо важливим аспектом є вплив ціни товару на обсяг товарообігу. Підприємство може використовувати показники зміни обсягу товарообігу, що викликані зміною роздрібних цін і фізичного обсягу продажів. Позитивним є зростання товарообігу за рахунок фізичного збільшення обсягів продажів, що свідчить про зростання попиту. З іншого боку, збільшення товарообігу лише за рахунок підвищення цін може свідчити про потенційні ризики, оскільки це може викликати незадоволення клієнтів і негативно вплинути на продажі в довгостроковій перспективі [1, с. 305].

Продовжуючи розгляд основних елементів товарної політики підприємства, варто звернути увагу на показники, що визначають якість асортименту і ефективність його управління. Ці показники дозволяють отримати глибоке розуміння структури асортименту і, відповідно, адаптувати стратегію підприємства до ринкових вимог і споживчих очікувань.

Для аналізу структури товарного асортименту зазвичай розраховують три основні показники: широту, глибину та стійкість асортименту. Кожен з цих показників відображає окремий аспект асортиментної стратегії та дає змогу оцінити, наскільки товарна пропозиція відповідає потребам цільового ринку [8, с. 41]:

- широта асортименту - це кількість видів і різновидів товарів, що відображає різноманітність пропозиції. Вона визначається двома абсолютними показниками: дійсною (ШД) та базовою (ШБ) широтою, а також коефіцієнтом широти (Кш), що є відношенням дійсної широти до базової. Аналіз цього показника дозволяє оцінити, наскільки підприємство пропонує достатній вибір товарів у межах як однорідних, так і різнорідних груп.

- глибина асортименту (або повнота асортименту) – це здатність набору товарів певної групи задовольнити конкретні потреби споживачів. Дійсний показник глибини визначає фактичну кількість видів товарів певної групи, а базовий – встановлену або плановану кількість, що забезпечує достатню пропозицію.

- стійкість асортименту – здатність товарного асортименту задовольняти стабільний попит на певні товари. Вона вимірюється коефіцієнтом стійкості, який показує, яка частка товарів залишається популярною і стабільною в продажах протягом певного періоду.

- коефіцієнт новизни – індикатор, що демонструє інтенсивність оновлення асортименту. Якщо цей коефіцієнт зростає, це свідчить про динамічний розвиток підприємства, оскільки нові товари можуть забезпечити конкурентну перевагу.

Ці показники також доповнюються класифікацією товарів на категорії – дорогі, середні та дешеві. Така сегментація дає змогу визначити оптимальне позиціонування товарів на ринку та відповідність асортименту фінансовим можливостям цільових споживачів.

Наступним важливим кроком у формуванні товарної стратегії є аналіз товарного портфеля підприємства. Для цього використовують такі аналітичні інструменти, як матриця БКГ, АВС-аналіз, аналіз життєвого циклу товару та матриця GE/McKinsey. Кожен із цих методів дозволяє розглянути різні аспекти управління товарним асортиментом та прийняти зважені рішення щодо його розвитку [5, с. 390].

Матриця БКГ (Бостонської консультативної групи) допомагає оцінити товарні групи за показниками частки на ринку та темпів зростання. Це дозволяє розподілити ресурси між різними групами товарів залежно від їхньої перспективності.

АВС-аналіз – підхід, що розділяє товари на три категорії залежно від

їх значущості для компанії. Група А включає найбільш прибуткові товари, група В – товари із середньою рентабельністю, а група С – найменш значущі товари. Це дозволяє виділити ключові позиції в асортименті та сфокусуватися на найбільш рентабельних напрямках (таблиці 1.2).

Таблиця 1.2 - Групи ABC-аналізу

Група	Властивість
А	Високий рівень важливості: складає 70-80% загальної вартості або доходу при малій кількості товарів (близько 10-20% від загальної кількості позицій).
В	Середній рівень важливості: складає 15-25% загальної вартості або доходу при помірній кількості товарів (близько 20-30% від загальної кількості позицій).
С	Низький рівень важливості: складає лише 5-10% загальної вартості або доходу, але є великою кількістю товарів (близько 50-60% від загальної кількості).

Джерело: [9]

Аналіз життєвого циклу товару – метод, що дає змогу відслідковувати стадії розвитку товару (вихід на ринок, зростання, зрілість, спад) і коригувати товарну стратегію залежно від стадії, на якій перебуває продукт (рисунок 1.3).

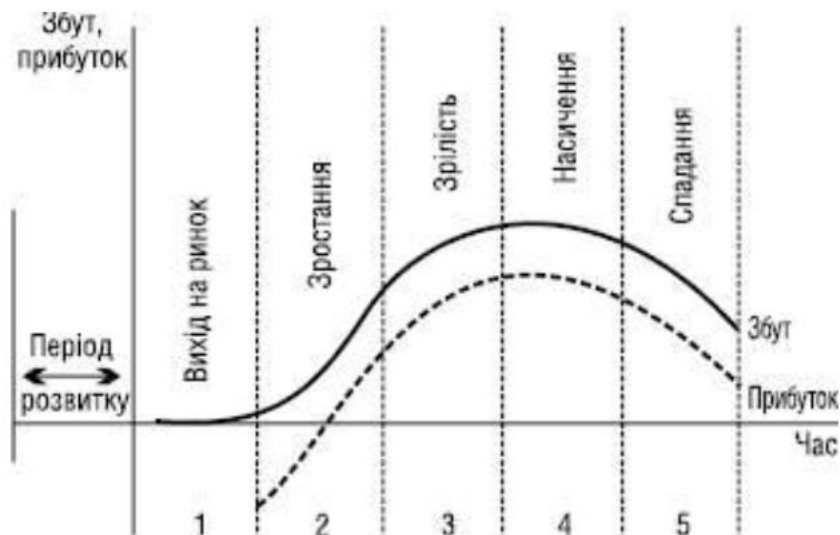


Рисунок 1.3 - Життєвий цикл товару

Джерело: [17]

Матриця GE/McKinsey – метод оцінки товарного асортименту за двома параметрами: привабливістю ринку та конкурентоспроможністю. Це дає можливість виділити стратегічно вигідні позиції та уникнути

надмірних витрат на товари, що не приносять значної вигоди.

Після аналізу товарної політики підприємства приймається рішення щодо її зміни чи збереження. Якщо зміни необхідні, визначається найбільш ефективна стратегія. Найпростішим і універсальним методом для цього є матриця І. Ансоффа, також відома як сітка розвитку «товар - ринок» (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 - Матриця «товар-ринок» І. Ансоффа

Ринкова стратегія	Ринки (існуючі)	Ринки (нові)
Продукти (існуючі)	Розвиток ринку	Диверсифікація
Продукти (нові)	Розвиток продукту	Проникнення на новий ринок

Джерело: [17]

Отже, аналіз товарної політики за наведеною схемою дозволяє оцінити необхідність змін у товарній стратегії та обрати стратегічні напрямки реалізації товарної політики підприємства, які є найбільш ефективними та відповідають особливостям ситуації, в якій перебуває підприємство.

### 1.3 Стратегічні напрями впровадження товарної політики

В умовах конкурентного ринку, де підприємства самостійно приймають рішення щодо стратегії та тактики ведення товарної політики, важливою складовою їх успіху стає ретельно розроблена товарна політика. Основне завдання полягає в оптимальному виборі асортименту та грамотному управлінні товарною номенклатурою, що є сукупністю всіх товарів, які підприємство пропонує ринку. Раціональна товарна політика дозволяє досягати стабільного прибутку та утримувати стійкі позиції на ринку, що є ключовим у сучасному бізнесі.

Торговельні компанії висувають високі вимоги до товарної політики,

щоб контролювати асортимент та якість товарів і послуг. Все більшого значення набуває якісне формування товарного асортименту. Без реалізації цієї функції організаційно-економічні механізми управління товарообігом не можуть бути ефективними. У цьому процесі торговельні підприємства мають можливість управляти передовими маркетинговими методами, процедурами та інструментами, починаючи з контролю асортименту і якості товарів і закінчуючи формуванням і подачею заявок і замовлень на закупівлю і виробництво. Управління постачанням - це планування і щоденне управління закупівельною діяльністю компанії, включаючи визначення поточних і майбутніх потреб клієнтів, збір інформації про закупівельні ціни, можливі терміни поставок і транспортні витрати, а також пошук їх оптимального поєднання. Ефективність закупівельної політики торговельної компанії означає збільшення масштабів її діяльності та оптимізацію витрат на закупівлі з метою утримання сильних конкурентних позицій на ринку та отримання цільового прибутку. У цьому контексті основними критеріями ефективності закупівельної політики торговельного підприємства є мінімізація витрат, якість товарів і послуг, що надаються, надійність поставок і ліквідність. Реалізація товарів є важливою ланкою виживання суб'єкта господарювання. Товарна політика передбачає наявність певних цілеспрямованих або заздалегідь продуманих принципів поведінки товаровиробників. Вона спрямована на забезпечення наступності рішень і заходів щодо формування асортименту та управління ним, підтримання конкурентоспроможності товарів на необхідному рівні, пошук оптимальних товарних сегментів товарів, розробку та реалізацію стратегій пакування, маркування та сервісного обслуговування товарів. Таким чином, у дослідженні узагальнено сутність товарної політики торговельних підприємств та визначено певні особливості її формування на основі оцінки складових діяльності торговельного підприємства та специфіки

його функціонування. Запропоновані складові товарної політики торговельних підприємств можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень щодо реалізації продукції та оптимізації товарної політики підприємства в цілому.

Поняття товарної лінії охоплює групу продуктів, що мають схожі функціональні характеристики, призначені для однієї категорії споживачів або реалізуються в межах одного цінового сегмента [23, с. 151]. Товарна лінія може бути короткою або довгою. Коротка товарна лінія означає, що є потенціал для розширення асортименту і, відповідно, для збільшення прибутків. Довга товарна лінія передбачає, що звуження асортименту може позитивно вплинути на фінансові результати компанії. Управління довжиною товарної лінії забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові зміни та потреби споживачів, а також дозволяє оптимізувати асортимент відповідно до стратегічних цілей фірми.

Розширення товарної лінії, або її подовження, є стратегічним кроком для завоювання нових сегментів ринку. Наприклад, підприємство може обрати шлях «подовження вниз», тобто запровадження доступнішого продукту, або ж «подовження вгору» – випуск складнішого та дорожчого товару. Така стратегія допомагає не тільки у пошуку нових клієнтів, але й у посиленні позицій в умовах конкуренції [10, с. 49].

Товарна номенклатура (або товарний мікс) є основою товарної політики підприємства та включає широту, довжину, глибину й узгодженість асортименту. Широта відображає кількість товарних ліній, довжина – загальну кількість товарів, а глибина визначає кількість варіантів кожного товару в межах однієї лінії. Узгодженість номенклатури стосується схожості товарів з точки зору кінцевого використання, що полегшує управління асортиментом і сприяє залученню постійних клієнтів.

Ефективна товарна політика вимагає постійного моніторингу

життєвого циклу товарів, який складається зі стадій впровадження, зростання, зрілості та спаду. Балансування асортименту відповідно до цих стадій дозволяє уникати значних коливань у прибутковості та підтримувати стабільний обсяг продажів.

Управління товарною номенклатурою пов'язане з рядом проблем. По-перше, фірма повинна ефективно організувати роботу з уже наявними товарами, оптимізуючи їх асортимент відповідно до ринкових умов і стадій життєвого циклу. По-друге, підприємству необхідно розробляти нові товари, щоб своєчасно замінити ті, що втрачають актуальність або перестають приносити прибуток [14, с. 475].

Так, роздрібні торгові підприємства, що виявляють товари, які не приносять прибутку, можуть ухвалити рішення про припинення їх реалізації, навіть якщо виробник продовжує випуск цих товарів. Це забезпечує зосередженість на економічно ефективних продуктах і підтримку конкурентоспроможності.

З огляду на вищезгадане, ефективне планування товарної політики потребує розробки перспективної товарної стратегії, яка має на меті підтримку стійкої структури асортименту, стабільного збуту та постійного прибутку. Така стратегія передбачає три основні напрями вдосконалення товарного міксу [12, с. 62]:

1. Підтримка наявного асортименту – спрямована на оптимізацію вже наявних товарів і забезпечення їхньої актуальності.

2. Розробка нових продуктів – дозволяє своєчасно замінювати застарілі товари та відповідати на нові потреби споживачів.

3. Поліпшення привабливості асортименту – через підвищення якості, додавання нових характеристик або модернізацію існуючих продуктів.

Інновація - це концепт, який у сучасному світі стає дедалі важливішим для будь-якого підприємства, що прагне залишатися

конкурентоспроможним на ринку [2, с. 346]. Це явище, яке вже закріпилось у теорії та практиці під назвою "нововведення". Інновації можуть проявлятися в різних формах - від створення нових продуктів або послуг до змін у виробничих процесах, збуті, фінансовій, науково-дослідній, маркетинговій сферах та інших аспектах діяльності фірми. Такий широкий спектр можливих впроваджень інновацій підкреслює їхню універсальність та незамінну роль у розвитку бізнесу.

Інновації можна класифікувати за кількома критеріями, що допомагають чіткіше розуміти їхній вплив та характер. Перший критерій - це ступінь новизни для фірми. В цьому розрізі інновації можуть бути "світової новизни", тобто абсолютно нові продукти або послуги на глобальному ринку, або ж "нові для фірми", коли йдеться про адаптацію вже відомих продуктів чи технологій до потреб конкретного підприємства. Дослідження показують, що лише близько 10% інновацій мають світову новизну, тоді як 70% - це оновлення, модифікація та розширення існуючих товарів [20, с. 129].

Ще одним важливим критерієм є характер ідеї, що стала основою інновації. Інновації можуть бути технологічними, які передбачають вдосконалення продукції з використанням нових технологій, або маркетинговими, спрямованими на адаптацію товару чи послуги відповідно до потреб ринку.

У сфері товарної політики фірм існує кілька основних стратегій, спрямованих на розвиток товарів. Однією з них є диференціація - процес створення модифікацій товару, які роблять його привабливішим та унікальним порівняно з продукцією конкурентів. Метою диференціації є підвищення конкурентоспроможності за рахунок вподобань різних сегментів ринку. Диференціація дозволяє збільшити привабливість товару для конкретних груп споживачів, акцентуючи на його унікальних характеристиках, що відповідають очікуванням ринку.

Інша важлива стратегія - диверсифікація товару [15, с. 94]. Ця

стратегія стає актуальною, коли підприємство вирішує розширити свій асортимент, додаючи нові продукти для виходу на нові ринки. Диверсифікація є ефективним засобом для забезпечення стійкого зростання підприємства, адже пропонує можливості збільшити оборот і прибуток завдяки новим товарним пропозиціям. Диверсифікацію поділяють на горизонтальну, вертикальну та концентричну, кожна з яких дозволяє розширювати діяльність фірми в нових напрямках.

Варіація товару є ще одним важливим напрямком у товарній політиці. Вона передбачає зміну одного або кількох елементів товару, таких як фізичні властивості, естетичний вигляд, назва, марка або додаткові послуги, з метою адаптації його до ринкових вимог [24, с. 26]. Такі зміни дозволяють фірмі формувати імідж інноватора, що, у свою чергу, сприяє закріпленню її позицій на ринку та підвищенню привабливості товару. Варіація товару дозволяє виділити його завдяки унікальності та престижу.

Попри інноваційні зусилля, інколи фірма стикається з ситуацією, коли товар більше не користується попитом або втрачає привабливість. У таких випадках на допомогу приходять стратегія елімінації - процес аналізу асортименту з метою визначення неперспективних товарів, які більше не відповідають вимогам ринку [27, с. 190]. Елімінація дозволяє фірмі звільнити ресурси для розробки та впровадження нових товарів, що матимуть кращі перспективи.

Інновації є невід'ємною частиною сучасної товарної політики фірми. Вони дозволяють підприємствам адаптуватися до мінливих умов ринку, підвищувати конкурентоспроможність та задовольняти потреби споживачів. Диференціація, диверсифікація, варіація та елімінація товарів - це ефективні стратегії, які сприяють зростанню прибутковості та забезпечують стійкість розвитку компанії. В умовах сучасної конкуренції інновації залишаються ключем до успіху на ринку, відкриваючи нові можливості для розвитку бізнесу та задоволення запитів клієнтів.

## **Висновки до розділу 1**

1. Товарна політика є важливим елементом маркетингової стратегії кожного підприємства, визначаючи напрям дій для забезпечення стабільної присутності товарів на ринку та їх конкурентоспроможності.

2. Для підприємств роздрібної торгівлі питання формування асортименту є критично важливим, оскільки від цього залежить як задоволення споживачів, так і економічна стійкість бізнесу. Поняття «асортимент товару» охоплює широкий спектр його характеристик, від видів і сортів до різновидів продукції, які відповідають певним критеріям та потребам ринку.

3. Ретельний аналіз товарного асортименту є ключовим елементом товарної політики, оскільки дозволяє з різних позицій оцінити ефективність товарної структури. Під час аналізу витрат на придбання товарів у розрізі асортиментних груп можна виявити тренди у витратах і зробити прогнози для подальшого розподілу фінансів. Це дає змогу підприємству приймати зважені рішення щодо збільшення або зменшення інвестицій в певні групи товарів.

4. В умовах конкурентного ринку, де підприємства самостійно приймають рішення щодо стратегії та тактики ведення товарної політики, важливою складовою їх успіху стає ретельно розроблена товарна політика. Основне завдання полягає в оптимальному виборі асортименту та грамотному управлінні товарною номенклатурою, що є сукупністю всіх товарів, які підприємство пропонує ринку.

5. Ефективна товарна політика вимагає постійного моніторингу життєвого циклу товарів, який складається зі стадій впровадження, зростання, зрілості та спаду. Балансування асортименту відповідно до цих стадій дозволяє уникати значних коливань у прибутковості та підтримувати стабільний обсяг продажів.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ФОРМУВАННЯ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

### 2.1 Опис структури управління закладів «Кавалерка» та «М'ясоруб»

Управління закладами громадського харчування - це складний і відповідальний процес, який потребує ефективної організації та координації роботи команди. Кафе «Кавалерка» та служба доставки їжі «М'ясоруб» демонструють два різних підходи до управління закладами у сфері громадського харчування, що відповідають їхній специфіці та концепції. Незважаючи на відмінності, обидва заклади досягли успіху завдяки добре розробленим управлінським стратегіям.

Кафе «Кавалерка» - це затишний заклад, що гармонійно поєднує атмосферу львівської кавової культури з високоякісним сервісом. Управління «Кавалеркою» базується на лінійній моделі, яка забезпечує чіткий розподіл обов'язків між працівниками та прозорість прийняття рішень. Організаційна структура управління представлена на рисунку 2.1.

Основним управлінцем є директор кафе - Пацула Назар Ярославович. Його відповідальність включає:

- прийняття стратегічних рішень;
- управління фінансами;
- роботу з постачальниками та партнерами;
- укладання договорів з персоналом.

Така централізована структура дозволяє директору оперативно реагувати на ринкові зміни, що є важливим для успішного функціонування невеликого закладу.

Другий ключовий працівник - це менеджер з обслуговування, відповідальний за повсякденне функціонування закладу. Він контролює

роботу персоналу (офіціанти та баристи), забезпечуючи високу якість сервісу, що є важливим елементом успішної стратегії розвитку кафе. Менеджер також відповідає за розв'язання поточних операційних питань і взаємодію з клієнтами, що дозволяє покращувати обслуговування та створювати приємну атмосферу.

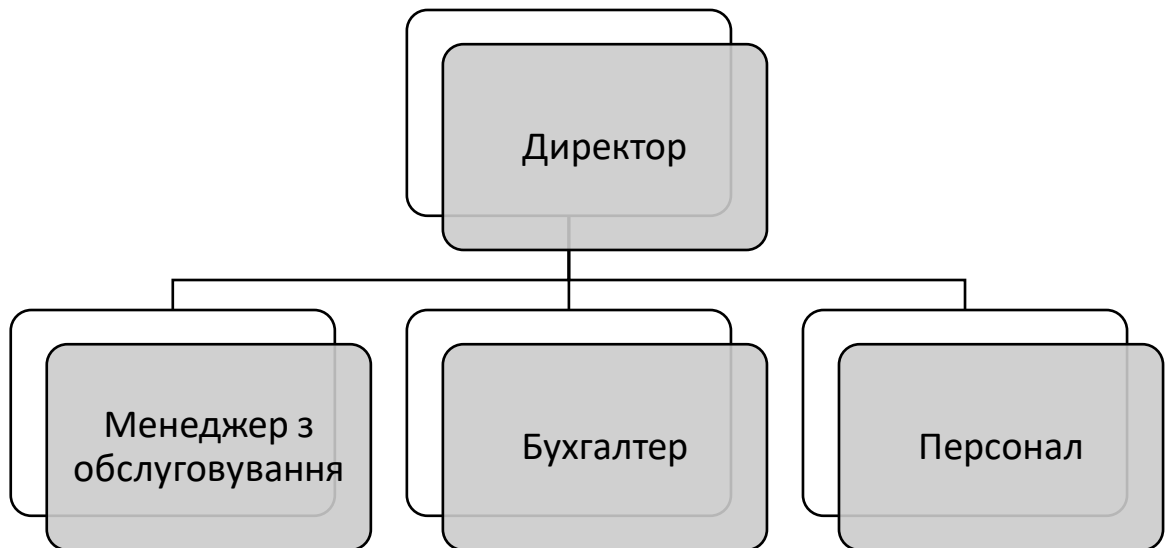


Рисунок 2.1 - Структура управління закладом «Кавалерка» та «М'ясоруб»

Джерело: складено автором

На відміну від «Кавалерки», «М'ясоруб» - це служба доставки їжі, орієнтована на сегмент поціновувачів страв із м'яса. Структура управління цього закладу є більш розширеною через складність процесів приготування та більші масштаби діяльності.

Основною відмінністю управління «М'ясоруб» є наявність окремих підрозділів:

- відділ закупівель, що відповідає за своєчасне постачання якісних продуктів;
- кухня, яку очолює шеф-кухар, відповідальний за приготування страв

та розробку нових меню;

- обслуговування, де менеджери та кур'єри організують процес доставки їжі.

Директор «М'ясоруб», подібно до директора «Кавалерки», відповідає за загальну стратегію розвитку, але через більші масштаби роботи делегує частину повноважень керівникам окремих підрозділів. Це дозволяє підтримувати ефективність діяльності та гарантувати високий рівень сервісу.

Обидва заклади мають унікальні структури, які враховують специфіку їхньої діяльності. Лінійна модель управління «Кавалерки» забезпечує швидке ухвалення рішень та високий рівень контролю з боку директора, що ідеально підходить для невеликого закладу, орієнтованого на якість обслуговування та атмосферу. Натомість розширена структура «М'ясоруб» дозволяє ефективно розподіляти обов'язки між підрозділами, що необхідно для організації процесу доставки їжі та забезпечення великого потоку замовлень.

У обох закладах важливу роль відіграє менеджер з обслуговування, який координує щоденну роботу персоналу та забезпечує дотримання стандартів обслуговування. Його обов'язки включають організацію графіків роботи працівників, контроль якості сервісу, а також вирішення операційних питань. У «Кавалерці» це зосереджено на забезпеченні комфорту відвідувачів кафе, тоді як у «М'ясоруб» менеджер контролює процес доставки їжі та ефективність роботи кур'єрів.

Успішність закладів «Кавалерка» та «М'ясоруб» значною мірою залежить від адаптованих до їхніх потреб моделей управління. Лінійна структура «Кавалерки» дозволяє ефективно керувати невеликим кафе, підтримуючи високий рівень контролю та швидкість реакції на ринкові зміни. У той час, як розширена структура «М'ясоруб» сприяє управлінню

великим обсягом замовлень і оптимізації процесів доставки їжі. В обох закладах менеджери з обслуговування виконують ключову роль у підтриманні якості сервісу, що є основою їхнього успіху на сучасному ринку.

## **2.2 Аналіз торговельної політики закладів «Кавалерка» та «М'ясоруб»**

Заклад «Кавалерка» та сервіс доставки їжі «М'ясоруб» є прикладами успішного бізнесу в індустрії громадського харчування, які мають різні, але взаємодоповнюючі напрями діяльності. Обидва проекти функціонують на основі чіткої організаційної структури, яка дозволяє їм досягати стратегічних цілей, відповідати на потреби клієнтів та адаптуватися до ринкових умов.

«Кавалерка» - це заклад, який втілює в собі еталонний приклад ефективного ведення бізнесу, орієнтованого на дотримання норм чинного законодавства та використання своїх прав та обов'язків для забезпечення стабільного розвитку. У його структурі управління виділяються кілька ключових елементів, які гарантують стабільність та ефективність його роботи.

Заклад має можливість укладати угоди та договори від свого імені, що надає йому незалежність у прийнятті рішень. Це важливо для підтримки бізнес-операцій, таких як оренда приміщень, закупівля устаткування та продукції, а також укладання договорів з партнерами та постачальниками. Правова автономія «Кавалерки» дозволяє підприємству бути гнучким у прийнятті стратегічних рішень та ефективно управляти своїми активами.

Однією з важливих складових структури управління є самостійність у

вирішенні питань, пов'язаних зі штатним розкладом, оплатою праці та внутрішніми правилами. «Кавалерка» має можливість визначати кількість та функції працівників, що дозволяє ефективно управляти ресурсами залежно від сезонності чи змін у попиті. Така автономія сприяє оперативному прийняттю рішень, що є ключовим фактором у конкурентоспроможності закладу.

Заклад активно розвиває кілька напрямів, серед яких варто виділити:

- вивчення ринку - дослідження потреб споживачів дозволяє підприємству постійно оновлювати меню та вдосконалювати сервіс.

- інноваційна діяльність - постійне впровадження нових технологій та навчання персоналу, що забезпечує високий рівень обслуговування.

- торгово-виробнича діяльність - оптимізація обсягів товарообігу та виробничих процесів задля ефективного обслуговування клієнтів.

Всі ці напрями допомагають «Кавалерці» залишатися актуальною та затребуваною на ринку, забезпечуючи її стійкі позиції серед конкурентів.

«М'ясоруб» - це сервіс доставки їжі, який має окрему структуру управління, орієнтовану на швидке обслуговування клієнтів та оптимізацію логістичних процесів.

Основним завданням «М'ясоруба» є забезпечення швидкої та якісної доставки страв. Ця структура управління включає кілька ключових елементів:

- логістична організація - відповідальність за доставку страв лежить на окремій команді, яка контролює маршрути, час виконання замовлень та роботу кур'єрів.

- технологічна підтримка - використання сучасних технологій для прийняття замовлень через онлайн-платформи, що дозволяє швидко реагувати на запити клієнтів та відстежувати процес доставки в реальному часі.

Основними факторами успіху «Кавалерки» та «М'ясоруба» є їхня здатність швидко адаптуватися до ринкових умов та постійно вдосконалювати процеси обслуговування. Успішне функціонування цих закладів базується на:

- гнучкій структурі управління - можливість оперативно приймати рішення та коригувати діяльність відповідно до потреб клієнтів;
- якісному сервісі - увага до клієнтського досвіду та високий рівень обслуговування, як в «Кавалерці», так і в «М'ясорубі»;
- інноваціях - постійне впровадження нових технологій та методів роботи для підтримання ефективності бізнесу.

Порівняльна характеристика конкурентів за визначеними характеристиками представлена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Порівняльна оцінка конкурентів

Назва підприємства	Обслуговування	Середня вартість позиції	Вартість найдорожчої позиції	Вартість найдешевшої позиції
Кавалерка	Вищий рівень	300	800	40
М'ясоруб	Середній рівень	300	1500	40
Десятка	Вищий рівень	200	500	30

Джерело: складено автором на основі додатку

Таблиця допомогла виявити та порівняти ціни конкурентів на основний асортимент товарів. Для зміцнення позицій на внутрішньому ринку підприємство постійно досліджує потреби споживачів і адаптує свою маркетингову діяльність до цих змін.

У таблиці 2.2 представлено розрахунок показників фінансової стійкості закладу "Кавалерка" за 2023 рік.

Таблиця 2.2 - Оцінка фінансової стійкості закладу "Кавалерка" за 2023 рік.

Показники	Роки			Абс. Відхилення
	2021	2022	2023	2023-2021
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,33	0,15	0,28	-0,05
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,79	0,66	0,88	0,09
стабільності Коефіцієнт загальної автономії	0,25	0,13	0,22	-0,03
Коефіцієнт фінансового ризику	3	6,83	3,59	0,59

Джерело: складено автором на основі додатку

Оцінка фінансової стійкості закладу "Кавалерка" за 2023 рік дозволяє зробити висновок про певні зміни, що відбулися в фінансовому стані підприємства порівняно з попередніми роками. Аналізуючи основні фінансові показники, можна помітити як позитивні, так і негативні тенденції

Коефіцієнт фінансової стійкості, який показує здатність закладу підтримувати стабільну фінансову позицію, в 2023 році становив 0,28. Це на 0,05 пункту менше, ніж у 2021 році, хоча і значно вище показника 2022 року (0,15). Таке часткове відновлення свідчить про намагання закладу відновити свою фінансову стабільність після тимчасового погіршення, хоча рівень залишається нижчим від показника 2021 року. Це свідчить про необхідність подальших зусиль для зміцнення фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової стабільності в 2023 році склав 0,88, що на 0,09 пункту вище за показник 2021 року і значно перевищує рівень 2022 року (0,66). Це є позитивною динамікою і свідчить про поступове зростання рівня стабільності підприємства, зменшення залежності від зовнішнього фінансування та підвищення власних ресурсів для забезпечення діяльності.

Підвищення цього коефіцієнта є важливим фактором для довгострокової стійкості закладу та свідчить про його здатність адаптуватися до змін у фінансовому середовищі.

Коефіцієнт загальної автономії показав незначне зниження, з 0,25 у 2021 році до 0,22 у 2023 році. Хоча це зниження є незначним (-0,03 пункту), воно свідчить про зменшення фінансової незалежності закладу. Це означає, що у 2023 році заклад "Кавалерка" дещо збільшив свою залежність від зовнішніх джерел фінансування, що може свідчити про зростання потреби у додаткових капіталовкладеннях для забезпечення нормальної діяльності.

Коефіцієнт фінансового ризику, що є важливим показником рівня фінансових ризиків закладу, знизився з піку у 2022 році (6,83) до 3,59 у 2023 році, що все ще трохи вище рівня 2021 року (3,0). Це свідчить про зменшення фінансових ризиків порівняно з 2022 роком, але рівень ризику все ще залишається вищим, ніж на початку аналізованого періоду. Зменшення коефіцієнта фінансового ризику може вказувати на більш обережну політику щодо управління фінансами, проте заклад повинен докладати подальших зусиль для стабілізації цього показника на рівні, що забезпечить мінімальні ризики.

У таблиці 2.3 представлено розрахунок показників фінансової стійкості закладу "М'ясоруб" за 2023 рік.

Підсумовуючи результати оцінки фінансової стійкості закладу "М'ясоруб" за 2023 рік, можна відзначити покращення основних фінансових показників порівняно з попередніми роками.

Таблиця 2.3 - Оцінка фінансової стійкості закладу "М'ясоруб" за 2023 рік.

Показники	Роки			Абс. Відхилення 2023-2021
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,21	0,08	0,23	0,02
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,65	0,59	0,76	0,11
стабільності Коефіцієнт загальної автономії	0,22	0,13	0,24	0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	3	5,45	3,12	0,12

Джерело: складено автором на основі додатку

Коефіцієнт фінансової стійкості зріс до 0,23, що вказує на деяке покращення стабільності фінансування закладу. Коефіцієнт фінансової стабільності також зріс до 0,76, що свідчить про покращення платоспроможності.

Коефіцієнт загальної автономії зріс до 0,24, що вказує на збільшення частки власних джерел у фінансуванні діяльності закладу. Коефіцієнт фінансового ризику зменшився до 3,12, що свідчить про зниження рівня ризику.

Загалом, фінансові показники закладу "М'ясоруб" демонструють покращення фінансової стійкості та стабільності протягом аналізованого періоду.

Отримані результати вказують на те, що в сучасних економічних умовах закладу «Кавалерка» та «Міясоруб» відчуває нестачу коштів для поточних операцій. Проте це не перешкоджає використанню позичених коштів. Щодо перспективної ліквідності, підприємство має прогнозований невеликий платіжний залишок на поточний період, що забезпечить його розвиток на ринку закладів громадського харчування в Україні.

### **2.3 Аналіз основних стратегічних факторів бізнес-середовища закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб»**

Аналіз стратегічних факторів бізнес-середовища закладу «Кавалерка» та доставки «М'ясоруб» демонструє їхні відмінні підходи до досягнення конкурентоспроможності та утримання клієнтів у динамічному ринку гастрономії. Заклад «Кавалерка», керований ФОП Пацула Н. Я., зосереджується на створенні позитивного іміджу та формуванні лояльної аудиторії через унікальну товарну політику та постійний контроль якості, тоді як служба доставки «М'ясоруб» орієнтується на оперативність обслуговування та широкий вибір страв для задоволення різних гастрономічних потреб.

«Кавалерка» позиціонує себе як «friendly» кафе, орієнтоване на задоволення запитів сучасного споживача. Стратегія розвитку закладу базується на постійному вдосконаленні асортименту, взаємодії з клієнтами та підтриманні якості продукції та сервісу на високому рівні. Важливим інструментом є маркетингові дослідження, що допомагають зрозуміти потреби і вподобання клієнтів, а також швидко реагувати на сучасні гастрономічні тренди та сезонні особливості. Асортимент закладу включає страви, які мають стабільний попит, але оновлюються відповідно до сезонності продуктів, що забезпечує його актуальність протягом усього року.

Меню «Кавалерки» вирізняється широким вибором сніданків, сендвічів, салатів та десертів, серед яких особливе місце займають чізкейки та профітролі. Вартість страв позиціонується так, щоб забезпечити баланс між доступністю для клієнтів та високою якістю. Крім того, значну увагу приділяють створенню приємної атмосфери через привітний персонал, що створює позитивне враження і мотивує гостей

повертатися. Збут продукції закладу є ключовим фактором стабільної роботи, оскільки він забезпечує надходження прибутку та визначає рентабельність. Процеси збуту тісно пов'язані із прогнозуванням попиту, плануванням виробництва та управлінням запасами.

Доставка «М'ясоруб» орієнтується на іншу аудиторію, зосереджуючись на зручності та оперативності. Основні стратегічні фактори, які впливають на успіх доставки, включають швидкість виконання замовлень, широкий асортимент страв, а також можливість персоналізації замовлень. Служба доставки акцентує увагу на забезпеченні швидкого та якісного обслуговування, що особливо важливо для зайнятих клієнтів, які шукають швидке та зручне вирішення харчових потреб. Конкурентною перевагою «М'ясорубу» є доступність замовлень через онлайн-платформи та можливість відстеження доставки в реальному часі, що підвищує рівень задоволеності клієнтів.

Порівняльний аналіз показує, що «Кавалерка» і «М'ясоруб» використовують різні підходи для досягнення своїх стратегічних цілей. У той час як «Кавалерка» орієнтована на створення атмосфери та взаємодію з клієнтами через якісний сервіс та унікальний асортимент, «М'ясоруб» робить акцент на зручності, швидкості та широких можливостях доставки. Обидва заклади мають свої конкурентні переваги: «Кавалерка» виділяється затишною атмосферою та різноманітним десертним асортиментом, а «М'ясоруб» - оперативністю та зручністю онлайн-замовлень.

Таким чином, стратегічні фактори бізнес-середовища, такі як орієнтація на клієнта, асортимент продукції, якість сервісу та управління збутом, відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг як «Кавалерки», так і «М'ясорубу». Незважаючи на різні підходи, обидві компанії прагнуть задовольнити потреби своїх клієнтів та утримувати їхню лояльність, що є основою їхнього успіху на ринку.

Для ефективного просування своєї продукції та формування лояльності клієнтів «Кавалерка» та «М'ясоруб» активно використовує різні інструменти маркетингових комунікацій. До найважливіших напрямків, які допомагають закладу досягати своїх збутових цілей, належать реклама, PR, стимулювання збуту та активна робота у соціальних мережах [20, с. 129].

1. Рекламна діяльність закладу має на меті ознайомлення аудиторії з новинками меню, сезонними акціями, знижками та іншими вигідними пропозиціями. Реклама поширюється як онлайн, так і офлайн, завдяки чому заклад охоплює широку аудиторію, від випадкових відвідувачів до постійних клієнтів.

2. Позитивний імідж «Кавалерки» та «М'ясоруба» формується за рахунок високого рівня сервісу та широкого асортименту якісних страв. Важливим аспектом PR є акцент на сертифіковану продукцію та дотримання стандартів безпеки, що підвищує довіру клієнтів та сприяє позитивному сприйняттю бренду.

3. Заклад регулярно використовує різні методи для заохочення покупців, включаючи надання знижок та спеціальних пропозицій. Наприклад, гостям пропонують компліменти у вигляді профітроля або напою за активну взаємодію з командою закладу чи позитивний настрій. Такі заходи зміцнюють відносини з клієнтами та створюють атмосферу гостинності.

4. «Кавалерка» та «М'ясоруб» активно використовує Instagram та Facebook для спілкування з аудиторією, розміщення фотографій страв, відгуків гостей та анонсування акцій. Соціальні мережі стали основним каналом комунікації, який дозволяє не лише інформувати про новинки, а й підтримувати зворотній зв'язок. Цей формат реклами дозволяє залучати молодшу аудиторію та підтримувати активну взаємодію з клієнтами.

Тісний зв'язок між аналізом зовнішнього середовища закладу

«Кавалерка» та «М'ясоруб» та стратегічним плануванням можна простежити через SWOT-аналіз, який визначає сильні та слабкі сторони організації, а також загрози та можливості зовнішнього середовища. На основі даних про стан внутрішнього та зовнішнього середовища закладу керівництво приймає управлінські рішення.

Таким чином, стає зрозумілим, що в межах SWOT-аналізу (і багатьох інших методів) неможливо приймати необґрунтовані управлінські рішення або розробляти плани без належного аналізу. Для побудови SWOT-матриці магазину роздрібної торгівлі необхідно визначити фактори внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони) і зовнішнього середовища (можливості та загрози) відповідно до представленої таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - SWOT-аналіз закладу «Кавалерка»

<b>Сильні сторони (Strengths)</b>	<b>Слабкі сторони (Weaknesses)</b>
Унікальний концепт	Обмежене меню
Зручне розташування	Недостатній простір
Якісна кава та їжа	Високі ціни
Дружній персонал	
<b>Можливості (Opportunities)</b>	<b>Загрози (Threats)</b>
Розширення меню	Конкуренція
Організація тематичних подій	Економічна нестабільність
Розвиток маркетингової стратегії	Зміни в уподобаннях клієнтів
Розвиток доставки	Залежність від туристичного потоку

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз показує, що заклад «Кавалерка» має низку переваг, серед яких унікальний концепт, зручне розташування та якісна кава і їжа,

що робить його привабливим для клієнтів. Проте заклад стикається з певними слабкими сторонами, такими як обмежене меню та недостатній простір, що може обмежити зростання та залучення нових відвідувачів.

Можливості, такі як розширення меню, організація тематичних подій та розвиток маркетингової стратегії, дозволяють підвищити привабливість закладу для різних категорій клієнтів. Однак загрози, такі як конкуренція, економічна нестабільність і залежність від туристичного потоку, можуть вплинути на стабільність бізнесу.

Для подальшого розвитку важливо скористатися можливостями та пом'якшити слабкі сторони, зокрема, розширивши меню та активізувавши маркетингову діяльність.

Таблиця 2.5 - SWOT-аналіз закладу «М'ясоруб»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Спеціалізація на м'ясних стравах може привабити любителів м'яса та гурманів.	Спеціалізація лише на м'ясних стравах може обмежувати аудиторію, наприклад, вегетаріанців.
Використання якісних і свіжих інгредієнтів може підвищити лояльність клієнтів.	Використання преміальних продуктів може збільшувати витрати, що впливає на прибутковість.
Ефективна логістика та швидкість обслуговування дає можливість виділитися на фоні конкурентів.	Якщо постачання продуктів порушується, це може негативно вплинути на роботу закладу.
Доступність онлайн-замовлення через додаток або сайт спрощує процес для клієнтів	У певних регіонах або серед певних груп населення попит може бути нижчим через культурні чи особисті харчові вподобання.

## Продовження таблиці 2.5

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Додавання альтернативних або вегетаріанських страв може залучити ширше коло клієнтів	На ринку доставки їжі багато сильних гравців, які можуть запропонувати схожі продукти або кращі умови
Розширення географії доставки або вихід на нові регіони може збільшити клієнтську базу	Нові регулювання щодо якості продуктів, ліцензій чи доставки можуть вплинути на діяльність закладу
Співпраця з місцевими фермерами та виробниками м'яса може покращити імідж та якість продуктів	Інфляція або економічні кризи можуть знизити купівельну спроможність населення
Впровадження програм лояльності та спеціальних пропозицій може підвищити утримання клієнтів та залучити нових	Зростання інтересу до здорового харчування та зниження популярності м'ясних продуктів може негативно вплинути на попит

Джерело: складено автором

«М'ясоруб» має ряд сильних сторін, які можуть забезпечити конкурентну перевагу на ринку, таких як висока якість інгредієнтів та ефективна логістика. Однак, спеціалізація на м'ясних стравах обмежує аудиторію, особливо серед вегетаріанців та людей, що шукають більш різноманітні опції. Серед можливостей є розширення асортименту, зокрема додавання вегетаріанських страв, а також розширення географії доставки та співпраця з місцевими виробниками, що може підвищити привабливість закладу. Проте загрози включають сильну конкуренцію на ринку доставки, економічні кризи та зростання інтересу до здорового харчування, що може знизити попит на м'ясні продукти. Заклад має врахувати ці аспекти та адаптуватися, щоб зберегти і зміцнити свою позицію на ринку.

## Висновки до розділу 2

1. Кафе «Кавалерка» та служба доставки їжі «М'ясоруб» демонструють два різних підходи до управління закладами у сфері громадського харчування, що відповідають їхній специфіці та концепції. Незважаючи на відмінності, обидва заклади досягли успіху завдяки добре розробленим управлінським стратегіям.

2. Отримані результати фінансово-економічного аналізу вказують на те, що в сучасних економічних умовах закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб» відчуває нестачу коштів для поточних операцій. Проте це не перешкоджає використанню позичених коштів. Щодо перспективної ліквідності, підприємство має прогнозований невеликий платіжний залишок на поточний період, що забезпечить його розвиток.

3. Порівняльний аналіз показує, що «Кавалерка» і «М'ясоруб» використовують різні підходи для досягнення своїх стратегічних цілей. У той час як «Кавалерка» орієнтована на створення атмосфери та взаємодію з клієнтами через якісний сервіс та унікальний асортимент, «М'ясоруб» робить акцент на зручності, швидкості та широких можливостях доставки. Обидва заклади мають свої конкурентні переваги: «Кавалерка» виділяється затишною атмосферою та різноманітним десертним асортиментом, а «М'ясоруб» - оперативністю та зручністю онлайн-замовлень.

4. SWOT-аналіз показує, що заклад «Кавалерка» має низку переваг, серед яких унікальний концепт, зручне розташування та якісна кава і їжа, що робить його привабливим для клієнтів. Проте заклад стикається з слабкими сторонами, такими як обмежене меню та недостатній простір, що може обмежити зростання та залучення нових відвідувачів. Для подальшого розвитку важливо скористатися можливостями та пом'якшити слабкі сторони, зокрема, розширивши меню та активізувавши маркетингову діяльність.

## РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТОРГІВЕЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАКЛАДУ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

### 3.1 Формування основних напрямків удосконалення торгівельної політики

Сьогодні товарна політика є важливим інструментом, який сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства, реалізації маркетингової політики та підвищенню конкурентоспроможності на ринку. У сфері гостинності, а саме для кав'ярень, це стає особливо актуальним через постійно зростаючі очікування клієнтів та високу конкуренцію. Заклад «Кавалерка» та «М'ясоруб» активно використовує інноваційні підходи до товарної політики, щоб задовольнити потреби досвідчених споживачів, забезпечити високу якість продуктів та створити унікальні конкурентні переваги.

Ключовим завданням товарної політики кав'ярні є забезпечення продуктів, які відповідають вимогам і очікуванням клієнтів. У сучасних умовах, коли споживачі стають дедалі вимогливішими, «Кавалерка» та «М'ясоруб» зосереджує свою увагу на якості та оригінальності напоїв і страв, унікальному досвіді для відвідувачів, а також підтримці атмосферності закладу.

Асортимент продукції в «Кавалерка» та «М'ясоруб» регулярно оновлюється, що дозволяє відповідати сучасним трендам. Наприклад, меню пропонує сезонні напої з локальних інгредієнтів, авторські кавові мікси та ексклюзивні десерти, які залучають різноманітну аудиторію. Це не тільки приваблює нових клієнтів, а й стимулює повернення постійних відвідувачів, що позитивно впливає на прибутковість закладу.

Конкурентоспроможність закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб» залежить від здатності надати продукт із високими якісними характеристиками, які виділятимуть заклад серед інших. Наприклад, "Кавалерка" дбає про якість сировини: для приготування напоїв використовуються тільки свіжі зерна, обрані з урахуванням смакових уподобань клієнтів. Спеціальні пропозиції, такі як дегустація авторських напоїв або можливість спостерігати за процесом приготування кави, створюють додаткову цінність для споживачів і допомагають сформувати лояльність клієнтів до бренду [4, с. 113].

Розуміння, як споживачі реагують на асортимент, допомагає закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб» ефективно розвивати свою товарну політику. Наприклад, з метою вдосконалення асортименту та підвищення рівня задоволеності клієнтів, заклад періодично проводить опитування серед спеціалістів у сфері гостинності та аналітику відгуків відвідувачів. Це дозволяє їм отримати об'єктивну оцінку своїх конкурентних переваг, розуміти поточні тенденції та адаптувати пропозицію відповідно до вимог ринку.

Таблиця 3.1 - Оцінка конкурентних переваг закладу «Кавалерка»

Фактори конкурентоспроможності	Кавалерка	М'ясоруб	Десятка
Якість	5	5	4
Престиж торгової марки	5	5	4
Продажу	4	5	5
Відсоток знижки від ціни, наявність бонусів	4	5	5
Реклама	4	3	3
Місце розташування	5	4	3
Загальна кількість балів	29	27	24

Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 3.1 показує, що заклад «Кавалерка» має низку конкурентних переваг у таких категоріях, як якість та розташування, проте поступається конкурентам за рівнем цін, а також отримує нижчі оцінки за рекламу. Отже, керівництву магазину варто переглянути цінову політику та стратегії просування продукції до споживача.

Проаналізуємо конкурентоспроможність закладу методом експертних оцінок (таблиця 3.2). Позиції закладу та його конкурентів оцінюються за кожним показником експертним шляхом за п'ятибальною шкалою, де 1 означає найслабшу позицію, а 5 – найсильнішу. Ваги показників визначаються експертним шляхом, їх сума повинна дорівнювати 1. Аналіз конкурентних технічних рішень здійснюється за формулою:

$$K = \sum V \times B \quad (3.1)$$

де  $K$  – конкурентоспроможність наукової розробки або конкурента;

$V_i$  – вага показника (у долях одиниці);

$B_i$  – бал  $i$ -го показника.

Виходячи з результатів оцінки конкурентоспроможності закладів "Кавалерка," "М'ясоруб", та "Десятка," можна зробити висновок, що "Десятка" має найвищий рівень конкурентоспроможності. Це досягається завдяки високим показникам за такими критеріями, як глибина асортименту та акційні пропозиції. "Кавалерка" також демонструє значні конкурентні переваги, особливо в категорії широти асортименту та післяпродажного обслуговування. Водночас "М'ясоруб" дещо поступається іншим за деякими параметрами, зокрема ціною та широтою цільової аудиторії, що може впливати на її загальну конкурентоспроможність на ринку.

Таблиця 3.2 - Оціночна карта аналізу конкурентів

Критерії оцінки	Вага критерію	Бали			Конкурентоспроможність		
		Кавалерка	М'ясоруб	Десятка	Кавалерка	М'ясоруб	Десятка
Широта асортименту	0,2	5	4	4	1	0,8	0,8
Глибина асортименту	0,2	4	3	5	0,8	0,6	1
Відповідність асортименту	0,02	4	3	5	0,08	0,06	0,1
Зручність розташування	0,02	4	4	4	0,08	0,08	0,08
Широта цільової аудиторії	0,1	4	3	4	0,4	0,3	0,4
Ціна	0,2	4	3	5	0,8	0,6	1
Акційні пропозиції	0,2	5	5	5	1	1	1
Післяпродажне обслуговування	0,06	5	4	4	0,3	0,24	0,24
Всього	1						

Джерело: складено автором

Проведемо аналіз конкурентної позиції закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб» за допомогою прямого розрахункового методу на основі інтегрального показника якості торгової послуги, використовуючи наступну формулу:

$$I = \frac{U}{C} \quad (3.2)$$

де, I – інтегральний показник якості торгової послуги;

U – показник якості послуги в порівнянні з конкурентами;

C – відносна вартість товару в порівнянні з конкурентами.

Таблиця 3.3 - Дані для розрахунку інтегрального показника якості торгової послуги закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб» в порівнянні з конкурентами

Показник	Кавалерка	М'ясоруб	Десятка
Показник якості послуг	5	2	4
Відносна вартість товару	4	3	5
Інтегральний показник	1,25	0,67	0,8

Джерело: складено автором

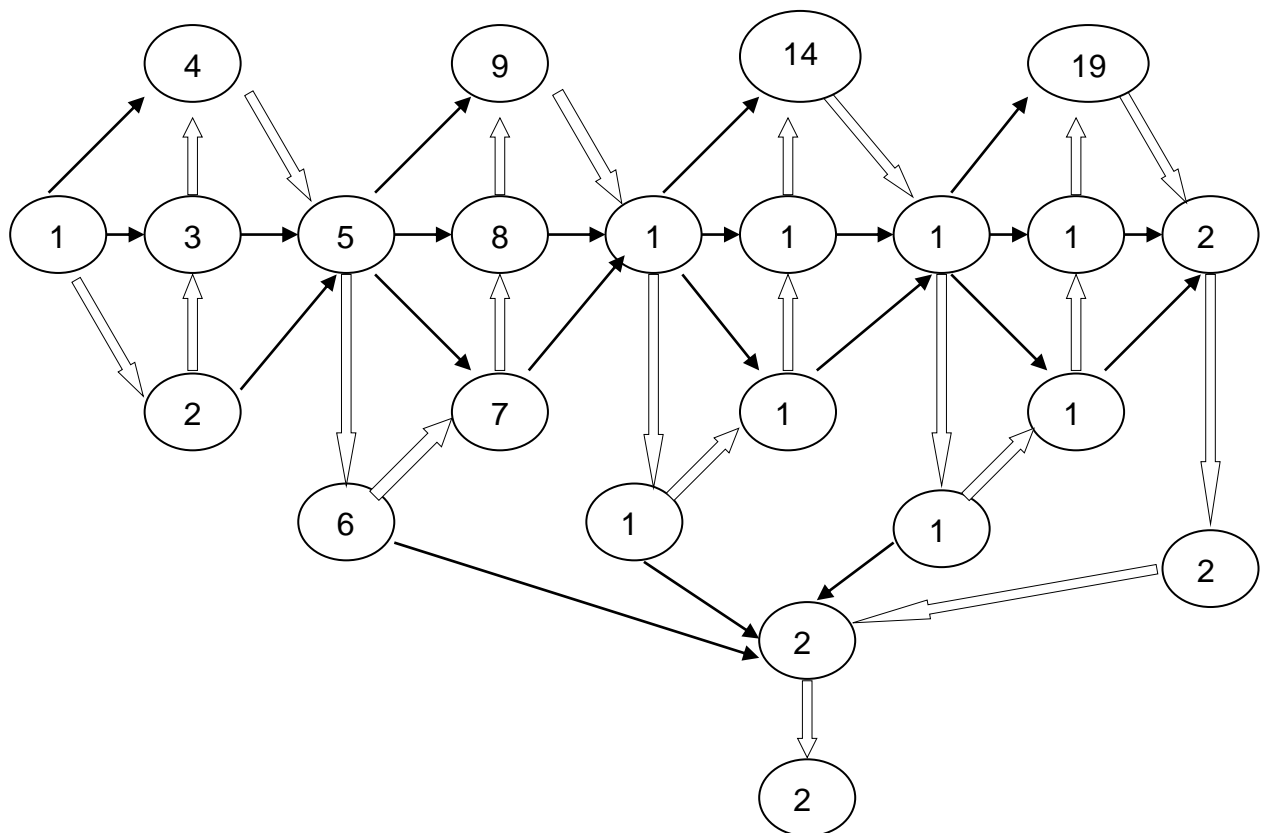
Аналіз конкурентного становища дозволив нам визначити, яку позицію займає заклад «Кавалерка» та «М'ясоруб» порівняно з його основними конкурентами.

Отже, товарна політика закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб» є ключовим елементом її маркетингової стратегії, яка забезпечує закладу конкурентоспроможність на ринку. Завдяки акценту на якості продукції, інноваційності пропозицій та вмілому підходу до розуміння потреб клієнтів, кав'ярня вдало реалізує свої бізнес-цілі, забезпечуючи стабільний прибуток і лояльність клієнтів.

### 3.2 Створення моделі управління торгівельною політикою

Основною метою торгівельної політики у сформульованому спектрі завдань і функцій маркетингу є реалізація товару в кількості, визначеній споживачем, і бажаної якості за певною ціною в обумовленому договором місці і в обумовлений час. Використовуючи завдання і функції товарної політики з точки зору маркетингу на підприємстві, можна побудувати комплексну багатоваріантну модель ефективного управління бізнесом (рисунок 3.1). Запропонована модель ефективного управління торгівельною політикою на основі використання елементів маркетингу аналізує можливість вибору

підприємством стратегії подальшого розвитку і являє собою синтез взаємодії ряду альтернативних потоків.



—————> хід подій в умовах стандартного маркетингового механізму компанії;  
 <-----> бажаний перебіг подій під час упровадження маркетингового механізму підприємства.

Рисунок 3.1 - Модель ефективного управління торгівельною політикою на основі застосування маркетингових механізмів

Умовні позначення:

1 - збір інформації; 2 - характеристика маркетингового середовища; 3 - вивчення платоспроможного попиту; 4 - опис ринкового потенціалу компанії; 5 - проведення маркетингових досліджень; 6 - оцінка ефективності досліджень; 7-формування портфелів замовлень; 8 - координація виробничих програм; 9 - запуск виробництва нових продуктів, 10 - формування продуктових лінійок; 11 - оцінка ефективності виробництва; 12 - коригування цінової політики; 13 - розробка комунікаційної політики; 14 - диференційоване стимулювання збуту; 15 - організація продажу; 16 – оцінка ефективності комунікацій і продаж; 17 –

аналіз дослідницько-виробничо-збутової діяльності; 18 – коригування здійснення маркетингових досліджень, виробництва та збуту; 19 – прогнозування короткострокових перспектив розвитку підприємства; 20 – маркетинговий аудит продаж підприємства; 21 – оцінка ефективності контролінгу; 22 – оцінка й удосконалення торговельного механізму підприємства; 23 – отримання результатів.

З наведених вище варіантів для підприємства «Мясоруб» доцільно обрати третій варіант. З метою оптимізації маркетингової діяльності на підприємстві ми пропонуємо виокремити третій варіант і, відповідно, хід подій, характерний для підприємства «Мясоруб», у загальній моделі (рис. 3.2).

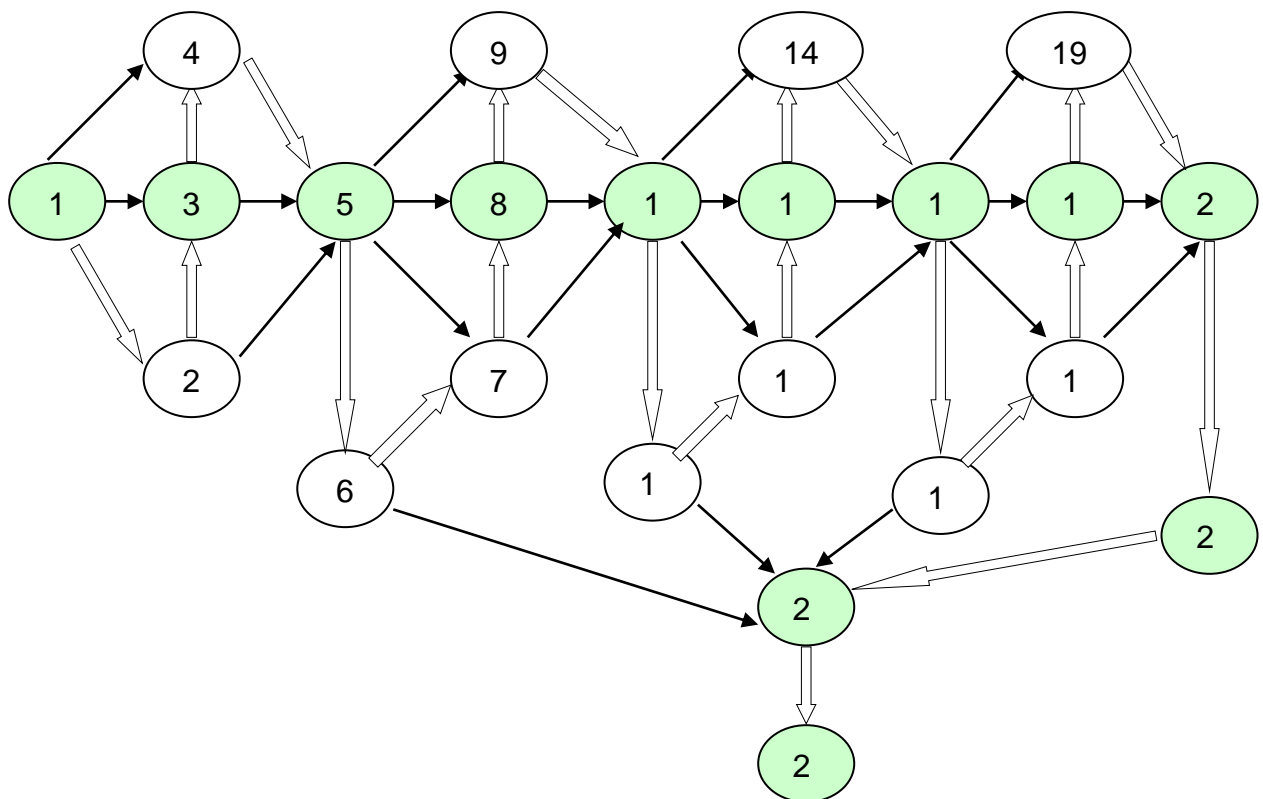


Рисунок 3.2 - Модель управління на основі виявлення маркетингових резервів підвищення ефективності торговельної діяльності компанії «Мясоруб».

Для вітчизняних компаній, які не є новачками на ринку і чий досвід функціонування перевірений десятиліттями незалежності та розпаду, найбільш привабливим є перебіг подій (1-3-5-8-10-13-15-18-) Третій варіант полягає у використанні маркетингових інструментів, що характеризуються послідовністю подій (1-21-22-23). Цей варіант передбачає наступні припущення: Попит на товари, які виробляє підприємство, є нестабільним (навіть сезонним). Може виникнути надмірний або, навпаки, недостатній попит на товар, що підвищує ймовірність відмови від маркетингу або ремаркетингу. У такій ситуації компанія повинна не тільки зосередитися на випуску цільового продукту, заради якого здійснюється виробництво, а й активно займатися інноваційною діяльністю, щоб утримувати досить велику, якщо не домінуючу, частку на ринку (сегменті ринку). Ідеальним варіантом удосконалення застосовуваних підприємствами торгівельних механізмів є використання наявного маркетингового інструментарію в порядку протікання маркетингового процесу, що відповідає перебігу подій за найбільш значущими шляхами комплексної багаторівневої моделі управління підприємством (1-2-3-4-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-17-18-19-20-21-22-23), що відповідає перебігу подій за найбільш значущими шляхами комплексної багаторівневої моделі управління підприємством. Проте в реальних ринкових умовах, коли кошти на стимулювання ділової активності вкрай обмежені, підприємствам доводиться обирати найдешевші засоби (і найефективніші серед них). Запропонована комплексна багатоваріантна модель управління діловою активністю на основі використання елементів маркетингу ідеально вписується в модель організаційно-функціонального торгівельного механізму управління діловою активністю. Їх взаємна узгодженість відтворюється шляхом збереження функціональних аспектів, які впливають на ефективність співіснування відповідних маркетингових підсистем (науково-дослідної, виробничої, комунікаційно-збутової, управлінської). У розглянутій моделі управління

дослідницька підсистема відтворюється комплексом маркетингових процесів (1-2-3-4-5-6), що формують організаційний та аналітичний блоки. Вибір маркетингових інструментів та комбінація заходів (7-8-9-10-11) формують організаційно-виробничий блок. Комплекс проактивних маркетингових заходів для забезпечення ефективного товароруху (12-13-14-15-16) формує організаційно-технічний блок. Операції з аналізу, планування, прогнозування та контролю, які фактично забезпечують реалізацію контролінгу, формують комплекс потоків (17-18-19-20-21-22-23) та обґрунтовують існування організаційно-управлінського блоку, який контролює та спрямовує діяльність підприємства на досягнення найкращих результатів. Найважливішим фактором для вибору цієї моделі управління є нестабільність попиту на продукцію підприємства. Для стабілізації попиту компанії можуть використовувати такі види маркетингу:

- при падінні попиту необхідний ремаркетинг, форма якого залежить від причин падіння попиту флюктуаційний (нерегулярний) попит, що характеризується коливаннями .

- сезонні зміни або інші причини, можна стабілізувати за допомогою стратегій синхронізованого маркетингу. Метою синхронізованого маркетингу є узгодження попиту з виробничими потужностями та ритмом. Важливу роль тут відіграє вдалий вибір методів мотивації споживачів.

- коли попит значно перевищує пропозицію (надлишковий попит), тобто коли виробничих потужностей компанії недостатньо для задоволення попиту (призупинення стимулювання збуту, перегляд рекламних кампаній, цінової політики), слід застосовувати демаркетинг.

- підтримуючий маркетинг слід застосовувати, коли ситуація з попитом повністю задовольняє підприємство і відповідає його виробничим потужностям та маркетинговим програмам (досконалий попит). Метою цієї стратегії є передбачення та своєчасна реалізація заходів з підтримання попиту

на необхідному рівні у відповідь на зміни в макро- та мікросередовищі (прийняття нових законодавчих актів з питань підприємницької діяльності, зміна споживчого попиту, поява нових конкурентів). Удосконалення комунікаційної політики та систем дистрибуції. Політика розподілу компанії - це сукупність дій і методів компанії з виявлення, відбору та залучення клієнтів, визначення раціональних способів постачання продукції відповідно до умов договору та обґрунтування способів і видів зберігання.

### **3.3 Основні заходи щодо удосконалення торгівельної політики закладів громадського харчування**

Кінцева мета торгівельної політики – це не лише досягнення зростання прибутковості, а й завоювання лідируючих позицій на ринку, створення позитивного іміджу і стійкої репутації серед споживачів. У сучасному конкурентному середовищі реалізація цих завдань стає вкрай важливою. Проте, недостатня увага до основних товарних позицій або помилки в товарній політиці можуть призвести до втрати конкурентних переваг, що позначиться на ефективності та довговічності бізнесу[15, с. 65].

Щоб досягти кінцевих цілей товарної політики, варто визначити кілька основних напрямів розвитку:

1. Розширення товарного асортименту - споживачі завжди шукають оптимальний вибір, тому магазин повинен пропонувати широкий асортимент товарів різних цінових категорій. Збалансований асортимент дозволить охопити більшу аудиторію, підвищуючи загальний рівень продажів і прибутковості. Така стратегія допомагає задовольняти запити як бюджетних, так і преміум-сегментів споживачів.

2. Підвищення якості обслуговування - клієнти частіше повертаються в ті магазини, де вони отримують позитивний досвід обслуговування.

Якісне обслуговування, в тому числі знання консультантами технічних характеристик продукції, здатність допомогти у виборі товару, надання сервісів (наприклад, доставка чи післяпродажний сервіс), формує лояльність покупців і сприяє створенню позитивного іміджу магазину.

3. Аналіз ринкових тенденцій і конкуренції - товарна політика повинна відповідати поточним тенденціям ринку. Технологічний прогрес і зміни споживчих вподобань вимагають постійного аналізу й оновлення асортименту. Наприклад, якщо споживачі починають більше цікавитися екологічно чистими чи енергоефективними приладами, це варто враховувати в стратегії.

4. Оптимізація цінової політики - ціна залишається важливим чинником у рішенні про покупку, тому магазин має запропонувати вигідні та конкурентоспроможні ціни. Для цього важливо визначити оптимальну націнку на товари, яка забезпечуватиме як прибутковість, так і привабливість для покупців.

5. Створення маркетингових і промоакцій - активне використання маркетингових інструментів (рекламні кампанії, програми лояльності, сезонні розпродажі) допомагає привернути нових клієнтів і стимулювати повторні покупки. Важливо, щоб рекламні повідомлення відповідали іміджу магазину і підкреслювали його переваги, наприклад, широкий вибір, високу якість товарів та вигідні умови покупки.

На основі вищезгаданого нами було сформовано основні цілі товарної політики для досліджуваних закладів (рисунок 3.3).

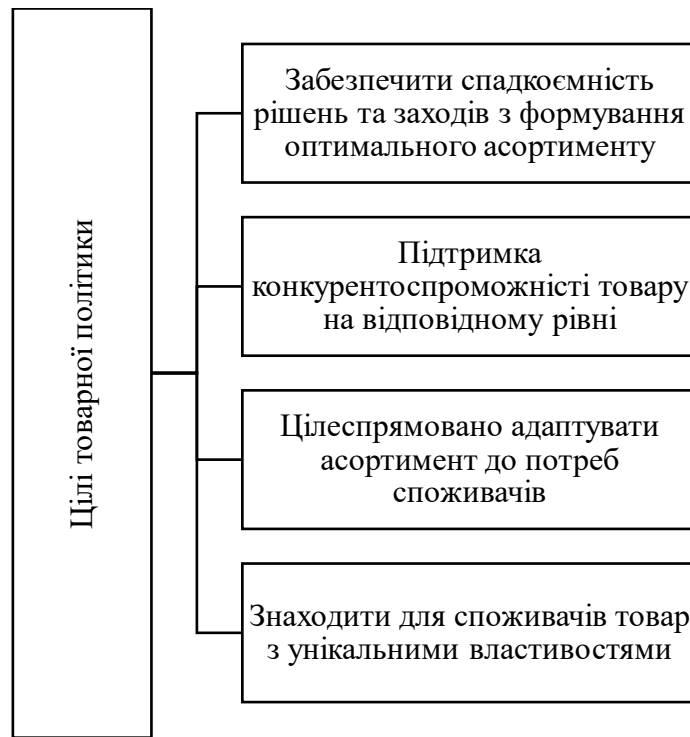


Рисунок 3.3 - Цілі товарної політики закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб»

Джерело: складено автором

Невчасне реагування на зміни в бізнес-середовищі або недостатнє увагу до ключових товарних позицій може призвести до втрати конкурентоспроможності. У сучасному середовищі, де ринок насичений різноманітними послугами та товарами, важливо, щоб магазин залишався гнучким та відкритим до змін. Наприклад, якщо конкурент починає пропонувати новий товар з підвищеним попитом, а магазин не встигає відреагувати, це може призвести до зниження рівня продажів і негативно вплинути на імідж магазину.

Можливості закладу в фінансовому, кадровому та інших аспектах на цьому етапі розвитку є оптимальними. Доходи закладу мають тенденцію до зростання, проводиться робота з персоналом. Основні умови вдосконалення товарної політики закладу наведені на рисунку 3.4.

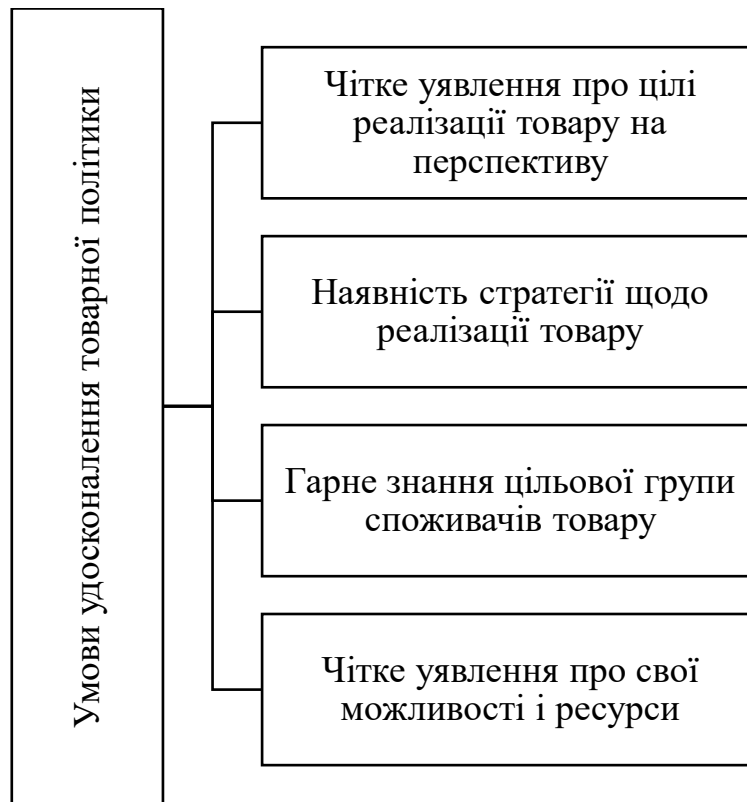


Рисунок 3.4 - Умови удосконалення формування товарної політики закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб»

Для покращення товарної політики можна обрати стратегію, засновану на використанні матриці Ансоффа. Вибір товарної стратегії на основі цієї матриці представлено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 - Вибір товарної стратегії за матрицею Ансоффа

Характеристика	Існуючі ринки	Нові ринки
Існуючі товари	Розширення асортименту товару для існуючих споживачів	Задоволення потреб споживачів
Нові товари (екотовари)	Продаж нових товарів	Диверсифікація

Джерело: складено автором

На основі таблиці 3.4 можна зробити висновок, що матриця показує взаємозв'язок між продажем існуючих товарів і перспективними товарами.

Головна мета цієї матриці – пропонування нових товарів старим клієнтам. Таким чином, на основі цієї матриці можна сформулювати основні

напрями вдосконалення товарної політики закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб» (рис. 3.5).

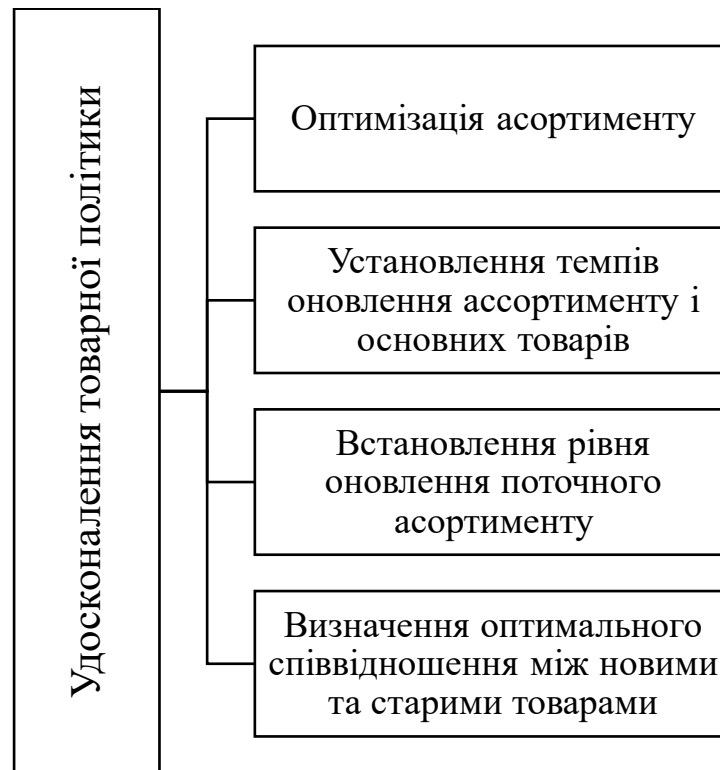


Рисунок 3.5 - Напрями удосконалення товарної політики закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб»

Джерело: складено автором

Для покращення товарної політики керівництво закладу може вжити такі заходи:

1. Виключити з асортименту товари, які не приносять прибуток.
2. Розширити асортимент товарів, що мають потенціал для реалізації серед цільової аудиторії.

Результатом покращення товарної політики закладу має стати затверджений план заходів щодо продажу та якості надання послуг, який представлений в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - План заходів по удосконаленню товарної політики

Назва	Завдання	Методи
Захід 1	Збільшити ефективність продаж	Ранжувати позиції за обсягом продажу (ABC-аналіз)
Захід 2	Стимулювання збуту	Проведення спеціальних акцій

Джерело: складено автором

Захід 1. Виконати аналіз позиції закладу за допомогою ABC-аналізу та виконання відповідних рекомендацій (впровадження системи «Syurve»).

Оператори ресторанів постійно стикаються з непростим вибором, які страви вилучити з меню, а які залишити, щоб максимізувати прибуток. ABC-аналіз меню пропонує вирішення цієї проблеми і дозволяє рестораторам об'єктивно оцінити ефективність кожної страви. Допомагаючи визначити страви, які приносять найбільший дохід, користуються найбільшим попитом і мають найбільший вплив на прибуток, ABC-аналіз може допомогти виявити страви, які слід переглянути або вилучити з меню, щоб підвищити прибутковість ресторану. Менеджери, які регулярно використовують ABC-аналіз для оптимізації меню, повідомляють про збільшення прибутку ресторану на 5-10%. ABC-аналіз у програмі Syurve - простий процес, який допоможе вам аналізувати продажі страв у розділі "Роздрібні продажі".

Послідовність проведення аналізу в ПЗ «Syurve»

1 етап «Визначення періоду». Вкажіть період часу, за який ви хочете проаналізувати продажі їжі. Наприклад, тиждень, місяць, квартал і т.д. Крок 2: «Обсяг продажів» Виберіть, чи хочете ви проаналізувати продажі для всього ресторану (в цьому випадку виберіть всі рекомендовані позиції) або зосередитися на кухні/барі (виберіть тільки потрібні вам позиції). Крок 3: «Показники у звіті» Такі показники, як «Дохід», «Продажі» і «Прибуток» вже позначені в розділі «Показники» звіту. Ви також можете вибрати інші показники, які вважаєте корисними. Крок 4: Виберіть групу назв. Виберіть групу, до якої належить страв. Наприклад, салат, основна страв або закуска.

Крок 5: Виберіть категорію меню. Тут ви можете вибрати конкретні страви або створити окремі підгрупи, наприклад, гарніри або десерти, щоб оцінити активність продажів у цих категоріях. Система генерує звіт, що показує ефективність різних страв у меню: Звіт про прибутковість кухні, заснований на ABC-аналізі, дозволяє рестораторам чітко визначити, які страви є найбільш ефективними з точки зору продажів, прибутку і рентабельності. Звіт Syrve виділяє групи А, В і С різними кольорами, тому ви можете миттєво візуально побачити, до якої категорії належить та чи інша страв. Після проведення ABC-аналізу в системі Syrve ви отримаєте цінну інформацію про різні страви вашого меню.

Група	Артикул	Найменування	Кількість продажу		Виторг		Прибуток		Собівартість
			шт./од.	ABC	грн.	ABC	грн.	ABC	
Бургери	04186	Бургер чікен гранд філе	236,000	A	36 456,00	A	25 116,05	A	11 339,95
Бургери	04183	Біф бургер	199,000	A	31 513,00	A	22 018,25	A	9 494,75
Бургери	04187	Гранд гріль тейсті	135,000	C	30 774,00	A	20 092,73	A	10 681,27
Бургери	04182	Бургер свинина Дор Блю	154,000	A	26 950,00	A	16 067,00	A	10 883,00
Бургери	04188	Цезар фреш	167,000	A	22 329,00	C	14 962,93	B	7 366,07
Бургери	10368	Дитяче меню	137,000	B	23 085,00	B	11 752,80	C	11 332,20
Бургери	04189	Цезар фреш ролл	43,000	C	5 977,00	C	4 081,42	C	1 895,58

Рисунок 3.6 – Приклад ABC-аналізу в системі SYRVE

Рекомендації для проведення ABC-аналізу меню. Для ефективного проведення ABC-аналізу слід дотримуватися наступних рекомендацій:

1. Важливо розділити всі позиції меню на окремі групи, наприклад, гарніри, супи, салати тощо. Так можна точніше визначити маржу для кожної окремої страви. Без такого розмежування може бути неможливо порівняти різні за цінністю та рівнем витрат страви, наприклад, стейк і картоплю фрі. Картопля фрі популярна і коштує дешевше, але може приносити менший дохід, ніж стейк;

2. Виключити позиції, які не впливають на продажі. Товари, які не мають значного впливу на продажі, не слід включати до звіту. Прикладами є хліб і соуси. Включення таких позицій може спотворити загальну прибутковість меню.

3. Відмовтеся від неефективних страв Як би вам не подобалася та чи інша страва, наприклад, піца з морепродуктами, якщо вона не приносить достатнього доходу, ви повинні бути готові відмовитися від неї. Інвестування ресурсів у страву, яка не приносить значного прибутку, може негативно вплинути на загальну прибутковість ресторану. Зверніть увагу на страви, які є найбільш вигідними з точки зору попиту та маржинальності, і відмовтеся від тих, які не приносять очікуваного доходу (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6 - Оцінювання результату ABC-аналізу

Категорія за результатами ABC-аналізу	Назва категорії	Рекомендації
AAA, ВВА, СВА, ВСА, ССА	Лідери	Найприбутковіша та найпопулярніша страва. Вони повинні залишатися в меню, оскільки приносять найбільший дохід і часто замовляються відвідувачами.
ВВВ, СВВ, ССВ	Середнячки	Страви з помірною популярністю та прибутковістю. Ці позиції меню можуть збільшити продажі за рахунок маркетингових акцій та перехресних продажів.
АВС, ВАС, ВВС, ВСС, ССС	Аутсайдери	Подумайте, чи варто вилучити ці страви з меню, змінити цінову стратегію, покращити якість, змінити рецептуру тощо.

Джерело: розроблено автором

Рекомендації за результатами аналізу:

1. Зменшити розмір порцій. Якщо страва має високу собівартість, але користується популярністю серед клієнтів (наприклад, страва групи А), розгляньте можливість зменшення розміру порції. Це може допомогти зменшити витрати на інгредієнти, зберігаючи цю страву в меню.

2. Замінійте інгредієнти. Ще один спосіб зменшити витрати - замінити дорогі інгредієнти більш доступними альтернативами. Це може вимагати певної кулінарної витонченості, але якщо все зробити правильно, то можна значно знизити витрати без шкоди для якості страви.

3. Змініть постачальників. Якщо аналіз показує, що деякі інгредієнти надто дорогі, ви можете розглянути можливість пошуку інших постачальників, які можуть запропонувати кращі ціни або більш вигідні умови співпраці. Це може зменшити витрати на закупівлі без шкоди для якості.

4. Підвищення цін Після проведення ABC-аналізу підвищення цін на найпопулярніші страви може допомогти збільшити прибуток ресторану. Важливо робити це обережно, відстежуючи реакцію клієнтів.

5. Включити страви в акції. Для збільшення продажів певні страви можна включати в спеціальні акції, пропонуючи знижки або спеціальні пропозиції, щоб стимулювати інтерес і попит клієнтів.

6. Пропонуйте бонуси на популярні страви. Додавання цінності популярним стравам і пропозиція їх як бонусів поряд з менш популярними стравами може збільшити продажі і тих, і інших.

7. Надсилайте push-повідомлення. Пуш-сповіщення можна використовувати для інформування клієнтів про нові меню та спеціальні пропозиції, щоб підвищити зацікавленість клієнтів і стимулювати продажі.

Захід 2. Підготувати спеціальні пропозиції до свят. Працівники закладу мають організувати акцію, приурочену до певного свята. Такі пропозиції сприяють підвищенню лояльності клієнтів і збільшенню прибутку закладу.

Економічний ефект від реалізації заходів можна розрахувати за такою формулою:

$$E = \frac{Дз \times Тн}{100} - В \quad (3.3)$$

де E – економічний ефект від впровадження заходів грн;

Дз – додатковий товарообіг до впровадження заходів грн.;

Тн – торгова надбавка на товар (26% до ціни реалізації);

В – витрати на заходи.

$$E = (210000 * 26 / 100) - 15000 = 39600 \text{ грн.}$$

В результаті впроваджених заходів очікується, що заклад додатково отримає 39 600 грн.

Таким чином, для розробки ефективної торговельної політики необхідно забезпечити такі умови:

- а) наявність стратегії;
- б) чітке розуміння, які товари мають перспективу для покупців;
- в) глибоке знання основних конкурентів;
- г) адекватна оцінка власних можливостей і ресурсів.

### **Висновки до розділу 3**

Асортимент продукції в «Кавалерка» та «М'ясоруб» регулярно оновлюється, що дозволяє відповідати сучасним трендам. Наприклад, меню пропонує сезонні напої з локальних інгредієнтів, авторські кавові мікси та ексклюзивні десерти, які залучають різноманітну аудиторію. Це не тільки приваблює нових клієнтів, а й стимулює повернення постійних відвідувачів, що позитивно впливає на прибутковість закладу.

Товарна політика закладу «Кавалерка» та «М'ясоруб» є ключовим елементом її маркетингової стратегії, яка забезпечує закладу конкурентоспроможність на ринку. Завдяки акценту на якості продукції, інноваційності пропозицій та вмілому підходу до розуміння потреб клієнтів, кав'ярня вдало реалізує свої бізнес-цілі, забезпечуючи стабільний прибуток і

лояльність клієнтів.

Запропонована модель ефективного управління торгівельною політикою на основі використання елементів маркетингу аналізує можливість вибору підприємством стратегії подальшого розвитку і являє собою синтез взаємодії ряду альтернативних потоків.

Запропоновано проводити аналіз позиції закладу за допомогою ABC-аналізу та розроблено ряд відповідних рекомендацій (впровадження системи «Syrvе»).

В результаті впроваджених заходів очікується, що заклад додатково отримає 39 600 грн. Таким чином, для розробки ефективної торговельної політики необхідно забезпечити такі умови: наявність стратегії; чітке розуміння, які товари мають перспективу для покупців; глибоке знання основних конкурентів; адекватна оцінка власних можливостей і ресурсів.

## ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теми формування торговельної політики підприємства було розглянуто теоретичні аспекти, методологічні підходи, а також практичні інструменти, які можуть бути застосовані для вдосконалення торговельної діяльності підприємств у сучасних ринкових умовах. Результати аналізу дозволили визначити ключові принципи та фактори, що впливають на ефективність торговельної політики, а також розробити рекомендації для її оптимізації з урахуванням особливостей галузі та ринкових умов.

Основним результатом дослідження є визначення комплексного підходу до формування торговельної політики підприємства, що включає стратегічне планування, маркетинговий аналіз, вибір каналів збуту, оптимізацію асортименту та врахування споживчих потреб. Виявлено, що успішна торговельна політика повинна спиратися на детальний аналіз ринку та конкурентного середовища, адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, а також на постійний моніторинг ефективності прийнятих рішень.

Зроблений аналіз ринку показав, що для ефективної торговельної політики необхідно враховувати тенденції попиту, розвиток технологій, зміни в поведінці споживачів, а також використання новітніх маркетингових інструментів. Важливою складовою є диференціація продукції та послуг, що дозволяє підприємству виділитися на ринку та збільшити лояльність споживачів. Для досягнення цього важливо враховувати особливості цільової аудиторії та формувати пропозиції, що відповідають її очікуванням і потребам.

Загалом, управління закладами громадського харчування, такими як кафе «Кавалерка» та служба доставки «М'ясоруб», демонструє різні підходи, що враховують специфіку діяльності кожного з них. Кафе «Кавалерка» вибудовує свою роботу на лінійній моделі управління, що дозволяє зберігати високий рівень контролю та оперативності у прийнятті рішень, що є надзвичайно важливим для закладу, орієнтованого на якість обслуговування і створення

затишної атмосфери для відвідувачів. Основна роль в управлінні належить директору, що забезпечує чітку координацію дій та швидке реагування на зміни у ринкових умовах.

Своєю чергою, «М'ясоруб» використовує більш розширену управлінську структуру, яка поділяється на окремі підрозділи, кожен з яких відповідає за свою сферу діяльності - закупівлі, приготування, доставку. Така структура сприяє ефективному функціонуванню служби доставки, орієнтованої на обробку великої кількості замовлень та швидке реагування на запити клієнтів. Розподіл обов'язків між різними підрозділами та делегування повноважень керівникам цих підрозділів забезпечує гнучкість у прийнятті рішень та можливість підтримання високого рівня обслуговування навіть при великих обсягах роботи.

Успіх обох закладів значною мірою залежить від адаптованих до їхніх потреб управлінських моделей. Кафе «Кавалерка» успішно функціонує завдяки збереженню високої якості обслуговування, швидкому прийняттю рішень та орієнтації на задоволення клієнтів. Це забезпечується через централізоване управління, де ключову роль відіграє директор кафе, а менеджер з обслуговування відповідає за щоденну діяльність закладу та контроль якості сервісу.

«М'ясоруб», натомість, досяг успіху завдяки гнучкості та комплексному підходу до управління, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси і забезпечувати своєчасну доставку страв. Наявність окремих підрозділів та чіткий розподіл відповідальності дозволяє підтримувати високу ефективність діяльності та гарантувати клієнтам якісний сервіс. Це є особливо важливим у сфері доставки їжі, де швидкість і якість виконання замовлень є ключовими факторами для збереження конкурентоспроможності.

Ключовими елементами успішного функціонування обох закладів є також увага до клієнтського досвіду та готовність постійно вдосконалювати свої управлінські та сервісні процеси. Менеджери з обслуговування в обох випадках відіграють важливу роль у координації щоденної роботи персоналу,

забезпеченні дотримання стандартів обслуговування та створенні приємної атмосфери для гостей. Для «Кавалерки» це зосереджено на комфорті відвідувачів у кафе, тоді як у «М'ясоруб» менеджер відповідає за своєчасність і якість доставки, взаємодію з клієнтами та ефективність роботи кур'єрів.

Загалом, товарна політика закладів «Кавалерка» та «М'ясоруб» відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей і підвищенні конкурентоспроможності в умовах зростаючих вимог споживачів та високої конкуренції на ринку гостинності. Орієнтація на якість продукції, інноваційність підходів та різноманітність асортименту дають змогу задовольняти очікування клієнтів, залучати нових відвідувачів та підтримувати інтерес постійних гостей. Активне оновлення меню з використанням локальних інгредієнтів, пропозиція унікальних кавових міксів та десертів створюють відчуття унікальності та сприяють формуванню позитивного іміджу закладу.

Результати аналізу конкурентних позицій «Кавалерка», «М'ясоруб» та «Десятка» показали, що хоча «Кавалерка» має певні конкурентні переваги, зокрема у категоріях якості продукції та розташування, існує потреба у вдосконаленні цінової та рекламної політики. Важливо підкреслити, що індивідуальний підхід до клієнта, висока якість обслуговування та акцент на атмосферність є важливими факторами, які допомагають забезпечити лояльність відвідувачів і збільшення прибутковості. Пропозиція спеціальних акцій та дегустацій, а також можливість спостерігати за процесом приготування кави дозволяють створити додаткову цінність для споживачів, підвищуючи їхню зацікавленість та лояльність до бренду.

Однак, для підвищення ефективності товарної політики необхідно приділити увагу кільком ключовим аспектам. Перш за все, необхідно розширити асортимент з урахуванням поточних ринкових тенденцій, щоб задовольнити потреби різних груп споживачів, від бюджетних до преміум-сегментів. Також важливо оптимізувати цінову політику, забезпечуючи привабливі ціни без втрат для якості та рентабельності. Додатково варто

посилити маркетингові заходи, зокрема рекламні кампанії, акції та програми лояльності, які дозволять залучати нових клієнтів і підтримувати постійну аудиторію.

Проведений аналіз конкурентоспроможності показав, що заклади повинні постійно адаптуватися до змін ринкового середовища, вивчаючи конкурентів і запити споживачів. Важливо також регулярно оцінювати ефективність товарної політики за допомогою експертних оцінок, що дає змогу вчасно виявляти слабкі сторони та працювати над їхнім усуненням. Такий підхід забезпечить стабільний розвиток закладу, підвищення його конкурентоспроможності та створення довготривалої репутації серед споживачів.

Таким чином, товарна політика закладів «Кавалерка» та «М'ясоруб» є не лише інструментом для досягнення прибутковості, але й основою для створення позитивного іміджу та підтримки лояльності клієнтів. Постійне вдосконалення асортименту, підвищення якості обслуговування та ефективне реагування на зміни ринку – це ті кроки, які дозволять закладам закріпити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток у майбутньому.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ НА ДжЕРЕЛА

1. Балабанова Л.В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: навч. посібн. для студ. ВНЗ /Л.В.Балабанова, О.А.Бриндіна. – К.: ВД «Професіонал», 2006. 336 с.
2. Бердар М. М. Стратегії конкурентоспроможності продукції підприємств фармацевтичної галузі України. Теоретичні та прикладні питання економіки, 2014. 1 (28). С. 346-358.
3. Біловодська О.А. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах: монографія. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 233 с
4. Воронюк Т.А. Загальні тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні в умовах сьогодення. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2019. № 2. С. 112–115.
5. Голубков, Є. П. Маркетинг для професіоналів: практичний курс: підручник і практикум для бакалаврату та магістратури. 2017. С. 358-390.
6. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління: монографія. К.: Алерта, 2012. 272 с.
7. Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»: №3689-ХІІ від 14.10.2020 (зі змінами та доповненнями). Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3689-12#Text> (дата звернення 20.10.2024)
8. Зозульов О. Критерії ефективного ринкового позиціонування товарів на споживчому ринку. Маркетинг в Україні. 2015. № 2. С. 39–45.
9. Зозульов О. Стратегії ринкового позиціонування товару на споживчому ринку. Економіка України. 2006. № 10 (539). С. 43–48.
10. Зозульов О. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. Маркетинг в Україні. 2008. № 6. С. 49–52.
11. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2012. 284 с.

12. Карпенко Л. В. Генезис поняття «маркетингова товарна політика» у вітчизняній економічній літературі. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 6, Т. 2. С. 62-65.
13. Крамар В. В. Основи рекламної діяльності. Львів: Кафедра менеджменту ЛТЕУ, 2017. 265 с.
14. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників. К: Знання, 2015 р.556с.
15. Криковцева Н.О. Маркетингова товарна політика: підручник; за ред. Н.О.Криковцевої. К.: Знання, 2012. 183 с.
16. Куденко Н. Маркетингове позиціонування: різновиди та взаємозв'язок категорій. Формування ринкової економіки. Спец. вип. «Маркетинг: теорія і практика». 2007. Ч. 1. С. 393 – 403.
17. Кузьмін О. Є. Економічна діагностика: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін., О. Г. Мельник. Київ : Знання, 2012. – 318 с.
18. Кукліна Т. С., Корнієнко Т. М. Дослідження якості послуг у закладах ресторанного господарства. Миколаївський. національний університет. ім. В. О. Сухомлинського. 2016. №11. С. 416-419.
19. Кучеренко В.Д., Ткаченко Н.Б. Маркетингова товарна політика: Підручник / Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К.: КНЕУ, 2005 – 258 с.
20. Левків Г. Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 5. С. 129-134.
21. Лепейко Т.І. Аналіз сучасних методик прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць. 2011. №1(10). С.24-28
22. Линник Ю.М. Вибір маркетингових стратегій при просуванні екологічної продукції. Регіональна бізнес-економіка та управління. 2007. № 1. С. 78-84.
23. Луценко К.О. Актуальні тенденції розвитку комунікацій в системі маркетингу. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2018. Вип.

С. 151-156.

24. Носик О.М. Мікроекономіка: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – Х. : НФаУ, 2014. 176 с.

25. Окландер М.А. Маркетингова цінова політика: навч. посібн. /М.А. Окландер, О.П. Чукурна. – К.: ЦУЛ, 2012. 238 с.

26. Севрук І.М. Пріоритети маркетингових стратегій міжнародних торговельних мереж. Економіка та держава. № 4. 2013. С. 88-90.

27. Шебанова О.О. Зміст маркетингової стратегії підприємства. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2016. Вип. 172. с.190-201.

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Експертний висновок про ступінь оригінальності авторського твору

Назва авторського твору: «Формування торгівельної політики підприємства»

Вид авторського твору: магістерська робота

(монографія, звіт НДР, дисертаційна робота, наукова стаття, тези, магістерська/бакалаврська робота)

Автор(и) авторського твору:

Белова Анастасія Олександрівна

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

Обсяг авторського твору: 68 арк.

Програмно-технічні засоби перевірки, які використано при перевірці авторського твору на оригінальність: **система виявлення оригінальності роботи StrikePlagiarism**

Загальний висновок: (вказується оцінка оригінальності відповідно до п.6.3 цього Положення).

• академічний текст вважається оригінальним та рекомендується до друку (захисту);

Голова експертної комісії:

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Члени експертної комісії:

\_\_\_\_\_  
(підпис)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником**

Заявляю, що я ознайомився (-лась) з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Автор:** Белова

**Співавтор:**

**Назва:** Белова\_ПТ-23-1

**Науковий керівник:** Неміш

**Підрозділ:** Каф. ПІМ

**Коефіцієнт подібності 1:** 5.1%

**Коефіцієнт подібності 2:** 4.2%

**Мікропробіли:** 0

**Заміна букв:** 1

**Інтервали:** 0

**Білі знаки:** 0

**Дата створення звіту:** 2025-01-16 10:11:53.0

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:**

Запозичення, виявлені в роботі є законними і не є плагіатом. Рівень подібності не перевищує допустимої межі. Таким чином робота незалежна і приймається.

Запозичення не є плагіатом, але перевищено граничне значення рівня подібностей. Таким чином робота повертається на доопрацювання.

Виявлено запозичення і плагіат або навмисні текстові спотворення (маніпуляції), як передбачувані спроби укриття плагіату, які роблять роботу невідповідною вимогам законодавства (Ст. 32. ЗУ Про вищу освіту, пункт 3.1, Ст. 42. ЗУ Про освіту) та вимог НАЗЯВО (Критерії 5), а також кодексу етики і процедурам. Таким чином робота не приймається.

**Обґрунтування:**

2025-01-16

Оксана Василик

*Дата*

експерт

## СПИСОК

наукових та навчально-методичних праць

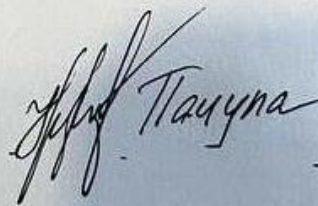
Бєлової Анастасії Олександрівни

№ з/п	Назва	Характер роботи	Вихідні дані	Обсяг стор.	Співавтори
<b>Матеріали конференцій</b>					
1	Підходи до формування торгівельної політики підприємств	Матеріали конференції	<b>Інноваційна наука: пошук відповідей на виклики сучасності:</b> збірник наукових праць з матеріалами III Міжнародної наукової конференції, м. Могилів-Подільський, 6 грудня, 2024 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. - Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОС Груп, 2024. - 582 с. <a href="https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/06.12.2024/26">https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/issue/view/06.12.2024/26</a>	4 с	Науковий керівник Ю.В. Неміш

Довідка  
про впровадження результатів  
наукового дослідження

Видана про те, що основні результати наукової роботи ст. гр. ПТ-23-1 Белової Анастасії Олександрівни на тему «Формування торговельної політики підприємства» частково впроваджені у діяльність закладу громадського харчування «Кавалерка», а саме: модель управління торговельною політикою, що дозволить підвищити ефективність торговельної політики підприємства та сприятиме збільшенню кількості постійних клієнтів, зростанню обсягів продажу та вдосконаленню сервісу.

Власник «Кавалерка»  
ФОП Назар Пацула



## Баланс «Кавалерка» (Звіт про фінансовий стан) за 2022-2023р. тис.грн.

1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	245,5	297,5
накопичена амортизація	1002	(245,5)	(297,5)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	1 031,2	1 131
первісна вартість	1011	9 576	12 082,5
знос	1012	(8 544,7)	(10 951,7)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 062,5	2 261,7
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	2 459,7	1 835
Виробничі запаси	1101	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	39,2	46,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	8,5	11,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	687,5	895
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	314	344
Готівка	1166	94	114
Рахунки в банках	1167	8,75	14
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	1 164	1 468,7
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
Баланс	1300	8 915,5	11 441,5

## Продовження додатку Г

1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	359	316
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	918,5	1 114
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	1 844	2 188,5
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 055	1 315,75
розрахунками з бюджетом	1620	539,7	856
у тому числі з податку на прибуток	1621	169,7	177,7
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	1 789,2	2 463,2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8 915,5	11 441,5

