

**Київський національний торговельно-економічний
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**СТРАТЕГІЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ КАФЕ
«ГРАНД», М. ДУБНО**

Студента 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Беспалової
Катерини Сергіївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Мельниченко Світлана
Володимирівна

*підпис
керівника*

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

Ведмідь Надія
Іванівна

*підпис
гаранта*

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

М. Г. Бойко

« _____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентові
Беспаловій Катерині Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Стратегія диференціації послуг кафе «Гранд», м. Дубно.

Затверджена наказом ректора від «11» жовтня 2018 р. № 3670.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації стратегії диференціації послуг та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації стратегії диференціації послуг підприємства ресторанного господарства.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії диференціації послуг кафе «Гранд», м. Дубно

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Організаційна структура управління кафе «Гранд», м. Дубно; Види стратегії диференціації послуг кафе «Гранд», м. Дубно; Види послуг кафе «Гранд», м. Дубно; Інформаційні технології у формуванні та реалізації стратегії диференціації послуг кафе; Система бронювання та резервування в кафе «Гранд», м. Дубно; Фактори впливу на формування стратегії диференціації кафе «Гранд», м. Дубно.

Табл.: Динаміка результатів діяльності кафе «Гранд», м. Дубно; Сильні та слабкі сторони надання послуг кафе «Гранд», м. Дубно; Конкурентні переваги кафе «Гранд», м. Дубно; Динаміка витрат кафе «Гранд», м. Дубно за 2016-2018 роки; Динаміка управління трудовими ресурсами в кафе «Гранд», м. Дубно за 2016-2018 роки; Результати анкетного опитування споживачів щодо асортименту та якості наданих послуг у кафе; Прогноз основних показників кафе «Гранд», м. Дубно.

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.

1.2. Методичні засади формування стратегії диференціації ресторанних послуг.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ГРАНД», М. ДУБНО

2.1. Стратегічний аналіз діяльності кафе.

2.2. Аналіз результативності діючої стратегії підприємства.

2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії діяльності кафе.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ КАФЕ «ГРАНД», М. ДУБНО

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії диференціації послуг кафе.

3.3. Прогнозування успішності реалізації стратегії диференціації послуг кафе.

Висновки та рекомендації

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 31.10. 2018 р.	19.09.2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2018 р.- 31.12.2018 р.	14.11.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2019 р.- 11.05.2018 р.	11.05.2019 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	16.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2019 р.	18.05.2019 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2019 р.- 07. 09. 2019 р.	06.09.2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	09.09.2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 28.10.2019 р.	27.10.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2019 р.- 31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	16.11.2019 р	16.11.2019 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	16.11.2019 р. 18.11.2019 р	17.11.2019 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	18.11.2019 р.- 01.12.2019 р.	22.11.2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	

7. Дата видачі завдання «28» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

С.В. Мельниченко
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Н.І. Ведмідь
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

К.С. Беспалова
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студенткою проведено дослідження на актуальну тему, оскільки диференціація послуг забезпечує посилення конкурентних позицій на ринку.

У результаті опрацювання великого масиву наукової літератури, інформаційних джерел, статистичних даних визначено методичні засади формування стратегії диференціації ресторанних послуг.

Проведено стратегічний аналіз діяльності кафе «Гранд», м. Дубно та оцінено діючу стратегію підприємства. Виявлені позитивні та негативні наслідки від реалізації стратегії дали можливість розробити заходи щодо запровадження стратегії диференціації послуг кафе та спрогнозувати успішність її реалізації. Запропоновані заходи мають практичне значення і можуть бути впроваджені в діяльність кафе.

Випускна кваліфікаційна роботи виконана відповідно до вимог і рекомендується до розгляду в екзаменаційній комісії.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ (прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Н.І. Ведмідь

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ М.Г. Бойко

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	9
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	9
1.2. Методичні засади формування стратегії диференціації ресторанних послуг.....	15
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ГРАНД», М. ДУБНО.....	20
2.1. Аналіз діяльності кафе.....	20
2.2. Аналіз результативності діючої стратегії підприємства.....	28
2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії діяльності кафе....	38
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ КАФЕ «ГРАНД», М. ДУБНО.....	47
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії диференціації послуг кафе.....	47
3.2. Прогнозування успішності реалізації стратегії диференціації послуг кафе.....	53
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ	

ВСТУП

В умовах нестабільного зовнішнього середовища для забезпечення конкурентоспроможності підприємства значну роль відіграє розроблення конкурентної стратегії, яка виступає одним з ключових факторів успіху для подальшого успішного розвитку підприємства. Правильно обрана конкурентна стратегія підприємства сприяє задоволенню попиту на ринку і значним чином впливає на конкурентні позиції підприємства. Вона також забезпечує вирішення таких завдань як: швидка зміна асортименту ресторанних послуг за запитами споживчого ринку, підвищення гнучкості операційної діяльності тощо.

З кожним роком ринок ресторанних послуг все більш стає насиченим від появи нових конкурентів зі своїми характерними відмінностями і маркетинговими стратегіями розвитку діяльності. Нині важливим є диференціюватись на ринку, щоб виділитись в очах споживачів з того списку конкурентів, які створюють підприємству ресторанного господарства загрози або зменшують його потенціал і ринкові можливості. Це зумовлює необхідність розробки стратегії диференціації послуг в ресторані, що й обумовило актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи.

Проблемам формування та реалізації стратегії диференціації присвячені праці вітчизняних та іноземних авторів, серед яких: С. Гончарова [4], С. Клименко [6], М.В. Корж [7], Ф. Котлер [8], Ж. Ламбен [10], М. Портер [27], Г.Т. П'ятницька [14], Дж. Траут [30], Л.К. Яцишина [20] та ін. Однак потребує деталізації розробка методичних засад формування стратегії диференціації ресторанних послуг. Крім того, виникає об'єктивна необхідність в узагальненні комплексної програми заходів з реалізації стратегії диференціації послуг в ресторані.

Метою дослідження є формування теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо реалізації стратегії диференціації послуг підприємством ресторанного господарства.

Для досягнення зазначеної мети поставлено та вирішені наступні **завдання**:

- здійснити аналітичний огляд літературних джерел;
- дослідити методичні засади формування стратегії диференціації ресторанних послуг;
- провести аналіз діяльності кафе;
- проаналізувати результативність діючої стратегії підприємства;
- здійснити дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії діяльності кафе;
- обґрунтувати програму заходів з реалізації стратегії диференціації послуг кафе;
- здійснити прогнозування успішності реалізації стратегії диференціації послуг кафе.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні інструменти реалізації стратегії диференціації послуг кафе «Гранд», м.Дубно, Рівненська обл.

Об’єктом дослідження є процес реалізації стратегії диференціації послуг на підприємстві ресторанного господарства.

Методи дослідження. Теоретичною основою наукового дослідження стали праці зарубіжних та вітчизняних науковців з стратегічного менеджменту, основ маркетингу, стратегічного маркетингу тощо. При проведенні дослідження застосовувались такі методи: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формулювання висновків), порівняльного аналізу (для визначення підходів до побудови класифікації стратегій диференціації, співставлення показників розвитку підприємства за період часу, що аналізувався), групування (для виділення напрямків аналізу показників діяльності підприємства), графічний (побудова діаграм і графіків, визначення залежностей), декомпозиції та структуризації (для формування рекомендацій щодо реалізації стратегії диференціації послуг кафе) тощо.

Апробація результатів дослідження: основні положення знайшли свої відображення у статті: «Стратегія диференціації послуг ресторанного підприємства», яка була опублікована у збірнику наукових статей студентів КНТЕУ «HORECA – нові формати» (Додаток А).

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Високий рівень конкуренції та нестабільність на ринку ресторанних послуг, підприємства ресторанного господарства прагнуть знаходити нові інструменти для зміцнення своїх конкурентних позицій. Одним із них є стратегія диференціації, якій приділяли увагу вітчизняні та зарубіжні автори. Зокрема, вивченню питань стратегії диференціації присвячено праці: М. Портер [27], Ф. Котлер [8], Дж. Траут [30], Ж. Ламбен [10], С. Гончарова [4], С. Клименко [6] тощо. За Портером, стратегія диференціації – спрямована на надання товарам підприємства специфічних рис, що відрізняють їх від товарів конкурентів, що в свою чергу приваблює споживачів [27, с.149]. Тобто, стратегія диференціації передбачає застосування певних елементів унікальності, які створюють цінність для споживачів та заохочуватимуть їх до купівлі саме цього товару або послуги. Ця додаткова цінність, яка відсутня в конкурентів, в решті решт й дозволяє підприємству отримувати премію у вигляді різниці між ціною підприємства та середньою ціною у галузі.

Отже, стратегія диференціації базується на створенні унікальної якості товару або послуги, за яку покупець згоден платити. Вона може бути досягнута в декількох напрямках. Першим із них є надання товару або послуги такої характеристики, яка дозволить покупцю отримати більшу результативність від користування товаром або послугою. Другий напрямок полягає в створенні таких характеристик товару або послуги, які знизять сукупні витрати покупця на дослідження товару. І, врешті, третій, націлений на створення додаткової функції на додачу до основної. Можливо й поєднання цих трьох напрямків.

Однією з об'єктивних передумов реалізації стратегії диференціації виступає збільшення різноманітності запитів споживачів, тобто споживчі

запити не можуть в повній мірі задовольнятися існуючими на ринку стандартними товарами або послугами. Відповідно слушною є думка С. Гончарової проте, що для успішності стратегії диференціації підприємство має провести якісну роботу із дослідження запитів та поведінки споживачів. На підставі яких можливо розробити одну або декілька відмітних характеристик товару або послуги, які, врешті можуть принести підприємству лояльність покупців [4, с.120].

Але диференціювати товар або послугу треба не тільки за допомогою його відмітної якості. Для цих цілей треба задіяти також й інші стратегії, щоб покупець був переконаний в особливостях товару або послуги настільки, що готовий заплатити за нього ціну вище, ніж коштують схожі товари у конкурентів. Для успішної конкурентної боротьби на ринку підприємство має володіти інформацією про всі актуальні та інноваційні проекти, які стосуються у галузі, в якій воно працює. Впроваджуючи подібні проекти, воно може запропонувати ринку інноваційний продукт, формувати купівельний попит і споживчі переваги, тим самим взявши на себе роль законодавця в своїй області діяльності. Томпсон А., Стрікленд Д. уточнюють, що сутність стратегії диференціації полягає в тому, щоб знаходити шляхи бути єдиним, хто пропонує покупцям додаткові риси товару, які вони хочуть, і постійно підтримувати цю перевагу [29, с.340]. Провідну роль в досягненні цього відіграють маркетинг та інновації, які потребують особливої уваги з боку сучасних комерційних підприємств. Це, як правило, вимагає додаткових фінансових ресурсів, які окупаються, в разі якщо обрана стратегія диференціації є успішною.

Автори [3; 4; 27] виділяють такі основні переваги, що отримує підприємство від реалізації стратегії диференціації:

- додатковий приріст обсягів продажів завдяки завоюванню прихильності різних груп споживачів, на основі переваги в якості, обслуговуванні або асортименті;
- формування «високого» вхідного бар'єра в галузь у вигляді сформованої переваги споживачів;

- створення певного іміджу товару та підприємству, що знижує чутливість споживача до ціни;
- гарантоване отримання прибутку від реалізації товарів або послуг підприємством завдяки високій ціні;
- витіснення товарів-субстатів шляхом формування тісних зв'язків із споживачами.

Стратегія диференціації може забезпечити підприємству, що її реалізовує, захист від стратегій конкурентів завдяки тому, що покупці стають лояльними до товарів або послуг підприємства. Стійкі конкурентні переваги підприємство набуває також тоді, коли можливості конкурентів в сфері копіювання його дій є незначними. Проте слід враховувати, що підтримка диференціації вимагає вмінь підприємства (навичок, досвіду, компетенцій), належної якості товарів або послуг і обслуговування клієнтів на високому рівні. Тобто, успіх стратегії диференціації залежить від здатності підприємства не лише створити, але й захистити в довгостроковій перспективі унікальні характеристики товару (послуги).

Серед науковців немає одностайності щодо видів стратегій диференціації [9; 10; 27]. Більш значимими, на нашу думку, є п'ять основних стратегій диференціації (рис. 1.1).

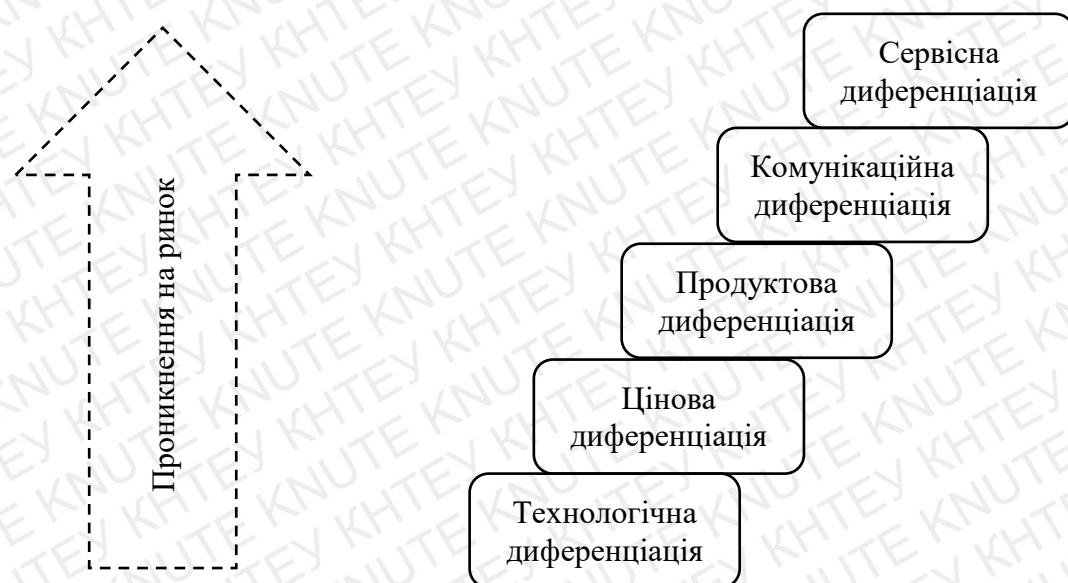


Рис.1.1. Стратегії диференціації [3, с.45]

Достатньо часто підприємства застосовують технологічну диференціацію. Споживачі чекають товари і послуги «наступного покоління», які повинні спростити їхнє життя і вирішити існуючі складнощі. Нова технологія може забезпечити належну цінність для диференціації на ринку. Вона забезпечує позитивний ефект, покращує якість товару (послуги), полегшує умови та безпеку праці. Такі стратегії широко використовують оператори мобільного зв'язку (4G, HSPA, WAP). Однак слід обов'язково сказати про умови реалізації технологічної диференціації [30, с.154]:

- новий товар (послуга) повинен вирішувати значиму для споживача проблему;
- не можна порушувати традиції. Існують реальні проблеми, у вирішенні яких люди просто не мають потреби. Їм подобається дотримуватися традиції;
- товар (послуга) нового покоління зобов'язаний бути краще попереднього. Хоча іноді буває навпаки: пропозиції настільки ускладнюються, що стає неможливо з ними працювати і тоді для успішної диференціації необхідно навпаки повернутися до більш простих моделей.

Цінова диференціація доцільна, якщо товар (послуга) має різну оцінку споживчої цінності в різних сегментах (або ринках). Три основних способи, завдяки яким підприємство може відрізнитися від конкурентів за ціною:

1. Дати більше за велику ціну. Пропозиція товарів або послуг, відмінних від конкурентів і привабливих для клієнтів.
2. Дати більше за меншу ціну. Пропозиція товарів або послуг, відмінних від конкурентів за нижчою ціною але зі збереженням основних найбільш важливих споживчих якостей.
3. Дати більше за аналогічну ціну. Найпоширеніший спосіб диференціювання в товарах масового споживання. Метод схожий на попередній метод. Знаходження оптимального поєднання ціна / якість.

Однією з основних стратегій диференціації є продуктова диференціація. Під нею розуміють пропозицію товарів з характеристиками і / або дизайном

кращим, ніж у конкурентів. Умовами її успішного застосування є: незначна кількість товарних пропозицій на ринку; організація володіє оригінальним атрибутом товару; є можливість зміни, вдосконалення товару; відмінні властивості продукту цінуються споживачами; новий ринок або стагнація на ринку.

Ще одним типом є комунікаційна диференціація. Недостатньо створити технічно досконалий та потрібний споживачеві продукт, із покращеними якість. Необхідно виділити новизну й принципові відмінності продукту від товарів конкурентів, показати споживачу, в чому полягає новизна й яку вигоду він отримає від користування цим товаром або послугою. Ефективна комунікаційна політика забезпечує зв'язок між виробником і споживачем [3, с.45].

Сервісна диференціація передбачає пропозицію різноманітного і більш високого в порівнянні з конкурентами рівня послуг, супутніх товару (послуги). Способом підвищити диференціацію товару або послуги є зосередження уваги на якісному обслуговуванні клієнтів. Однак диференціація в обслуговуванні клієнтів може призвести до значних фінансових витрат, оскільки вона вимагає інфраструктурної підтримки й рекламування з метою нагадування потенційним споживачам про товари (послуги) [3, с.45].

Різновидом сервісної диференціації є також диференціація за персоналом. Підприємство може набути більшої конкурентної переваги ніж в конкурентів, шляхом найму й навчання більш якісного персоналу [22, с.73]. Також виділяють диференціацію іміджу (бренду), під якою розуміють створення такого іміджу підприємства та його продуктів, які вигідно відрізняють їх від конкурентів. Якщо підприємство досягне такого ефекту, то отримає вірних клієнтів, ймовірність відтоку яких є дуже малою. Проте цей вид диференціації не враховано на рис. 1.1, оскільки в ресторанній індустрії України поки що дуже мало сильних брендів, щоб споживачі були їм настільки вірними.

Стратегії диференціації ефективно працюють при наступних основних умовах на ринку: існує безліч досить платоспроможних покупців, які сприймають наявність індивідуалізованих властивостей товару (послуги) як

цінність; товари або послуги підприємства мають необмежені можливості для диференціації або індивідуалізації (наприклад, виробництво меблів, надання дизайнерських послуг); покупці відрізняються різноманітними потребами і можливі різні галузі використання продукції або послуг; лише окремі конкуруючі компанії реалізують аналогічний підхід до диференціації.

Стратегія диференціації є високовитратною і несе в собі певні ризики, визначені Саєнко М.Г. [15, с.187]:

- виробники диференційованої продукції можуть виявитися в скрутному становищі внаслідок агресивних дій з боку сильних конкурентів, здатних швидко скопіювати деякі або всі індивідуалізовані властивості продукції;
- загроза появи нових технологій, які дозволять конкурентам запропонувати споживачам товари (послуги) з кращими, ніж в підприємства, характеристиками;
- зниження уваги до процесу скорочення операційних витрат та пошуку можливостей економії може привести до зниження обсягів продаж, і як наслідок втрати конкурентних переваг;
- зниження купівельної можливості споживачів може звести нанівець зусилля по диференціації, тому що споживачі будуть задовольнятися стандартним, зате більш дешевим товаром, і не хочуть платити більше за переваги, якими володіє продукт підприємства.

Відповідно при реалізації стратегії диференціації потрібно уникати наступних помилок: надмірної диференціації, в результаті якої ціна товару може перевищити очікування споживачів або стане вище, ніж у конкурентів, сприяючи падінню обсягу продажів; прагнення встановити занадто високу норму прибутку (чим вище надбавка, тим важче утримати покупців від переходу на більш дешеву продукцію конкурентів); прийняття рішень про диференціацію за відсутності детальних досліджень ринку, споживчого поведінки і очікувань споживачів.

Отже, стратегія диференціації дозволяє підприємству уникнути прямого

впливу конкуренції за рахунок пропозиції товару або послуги з відмінними властивостями від конкуруючих продуктів. Унікальні властивості товарів (послуг) є основою для набуття популярності і лояльності з боку споживачів, що дозволяє підприємству зміцнювати його конкурентні переваги.

1.2. Методичні засади формування стратегії диференціації ресторанних послуг

Формування стратегії диференціації ресторанних послуг залежить від багатьох чинників: ринкової позиції ресторану і динаміки її зміни, кількості конкурентів і характеру конкуренції на ринку, виробничого і технологічного потенціалу ресторанного підприємства, а також інших чинників середовища функціонування. Науковцями розроблено значний методичний інструментарій, що дозволяє забезпечити впровадження та реалізацію обраної стратегії диференціації, і може бути застосований в ресторанному бізнесі.

Так, підхід Клименко С.М. передбачає таку послідовність розробки та реалізації стратегії диференціації:

1. Визначення прийнятної стратегії диференціації.
2. Розробка стратегії диференціації підприємства, в якій конкретизуються довгострокові програми дій за всіма функціональними напрямками його діяльності. Реалізація зазначених програм дій має забезпечувати формування відповідних конкурентних переваг.
3. Використання різних різновидів стратегій диференціації, залежно від ситуації на ринку та з врахуванням стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
4. Реалізація стратегії диференціації, яка повинна супроводжуватись систематичною оцінкою й аналізом результатів, визначенням відхилень від цільових орієнтирів і швидкою реакцією на непрогнозовані зовнішні й внутрішні зміни [6, с.104].

Більш широким є підхід М. Портера, за яким формулювання стратегії

диференціації складається з процесів аналізу та прийняття рішень: аналіз структури і рушійних сил галузі (аналіз конкурентів, споживачів та стратегічного потенціалу підприємства); виявлення та оцінка альтернатив досягнення конкурентної переваги; вибір оптимальних альтернатив і формування стратегії диференціації [27, с.311]. При цьому виділяються три основні етапи, наведені в додатку Б.

Поглиблені методичні аспекти щодо формування стратегії диференціації запропоновані К. Абу Алігах. Сформована автором послідовність наведена на рис.1.2.

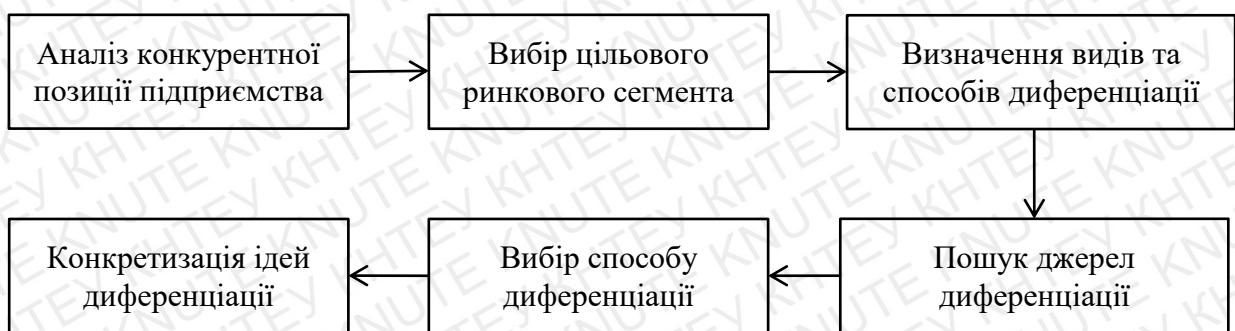


Рис.1.2. Методика формування стратегії диференціації

Джерело: на основі [23]

На етапі аналізу конкурентної позиції підприємства здійснюється всебічне вивчення підприємства, його поточної конкурентної позиції. Вхідною інформацією на даному етапі є опитування споживачів, огляди преси, Інтернету, готові аналізи галузі, бази даних попередніх аналізів організації. Для того щоб правильно визначити позицію підприємства на ринку, а так само переваги і слабкі місця даної позиції – необхідно знати поточний стан і тенденції розвитку зовнішнього середовища і внутрішній профіль підприємства. Для цього потрібне проведення дослідження ринку, макро і мезо оточення, а так само внутрішнього середовища підприємства. При цьому використовуються PEST-аналіз, методи галузевого конкурентного аналізу, в т.ч. модель «п'яти сил конкуренції» М. Портера, карта стратегічних груп конкуренції, карта позиціонування, методи управлінського обстеження сильних і слабких сторін підприємства, матриці портфельного аналізу, SWOT-аналіз та інші методи аналізу.

На етапі вибору цільового ринкового сегмента можна скористатися таблицею 1.1, за допомогою якої рішення приймаються на основі привабливості ринкових сегментів для підприємства і його конкурентних переваг в сфері обслуговування ринкового сегмента. Найбільш привабливі ті ринкові позиції, які комбінують привабливі ринкові сегменти з дійсними і потенційними перевагами організації. Ухилення означає, що даний ринковий сегмент не рекомендується вибирати в силу його непривабливості для організації і відсутності у неї можливостей. Найменш привабливий сегмент – це сегмент 3-й черзі, на який варто акуратно виходити тільки при відсутності інших варіантів і впевненості швидкого поліпшення ситуації в даному сегменті або можливості підприємства.

Таблиця 1.2

Матриця для вибору бажаної конкурентної позиції підприємства

		Привабливість ринкового сегменту		
		непривабливий	середній	привабливий
Поточні або потенційні переваги підприємства в обслуговуванні ринкового сегменту	Низькі	Ухилення	Ухилення	Ухилення
	Середні	Ухилення	Ухилення	Найменш привабливий сегмент
	Високі	Найменш привабливий сегмент	Другорядний сегмент	Основний сегмент

Джерело: побудовано автором на основі [23]

Основний сегмент – це той сегмент, на який підприємству варто виходити і для успішної діяльності в якому в нього є всі необхідні ресурси. Другорядний сегмент – менш привабливий сегмент для підприємства в порівнянні з основним, але на якому підприємство так само може домогтися значних результатів. Рекомендується вибирати менш привабливі ринки, де підприємство має значні переваги перед конкурентами, аніж прагнути на більш привабливі ринки, де їх потенціал оцінюється як середній, тобто треба уникати ринків, де підприємство витісняється конкурентами. Також для визначення найбільш вигідного сегменту діяльності підприємства можна використовувати карту стратегічних груп конкурентів.

Далі підприємству слід обрати способи диференціації. Це може бути

продуктова, сервісна диференціація або диференціація іміджу. Вибір того чи іншого способу диференціації залежить, в першу чергу, від поточного стану підприємства та бажаної позиції.

Етап пошуку різних джерел диференціювання передбачає пошук відмінностей між підприємством та його конкурентами у всіх корпоративних функціях. При цьому важливо пам'ятати про головне – будь-яка знайдена відмінність між підприємством та його конкурентами має бути пов'язана з одним, двома або всіма елементами, які визначають прибуток: ціна, обсяг і витрати. Також важливою сферою диференціації є відносини з споживачами, яких найбільшою мірою відображає концепція клієнтоорієнтованості.

Залежно від ситуації на ринку, ступеня його насичення, кількості конкурентів на ринку та їх пропозицій, переваг споживачів і ступеня задоволення їхніх потреб, а так же можливостей підприємства, вибирається відповідний спосіб диференціації.

Зміст останнього етапу – реалізації стратегії диференціації – являє собою складання плану-програми, що включає в себе: опис пропозиції, вигоди від його впровадження, цільовий ринок, на який розраховано пропозицію, необхідні для цього ресурси (фінансові, людські, інформаційні, технологічні і т.д.), можливі ризики і способи їх подолання, необхідні маркетингові заходи і т.д.; програму реалізації стратегії, з визначенням термінів реалізації, відповідальних осіб; критерії оцінки результатів діяльності.

На основі наведених методик розроблено методику формування стратегії диференціації ресторанних послуг, основні етапи якої наведені в додатку В, де показано, що для успішної реалізації даної стратегії необхідно, перш за все, ретельне вивчення: ринку як такого; конкурентів; послуг, які пропонуються споживачеві.

Початковим етапом стратегії диференціації підприємства ресторанного господарства є вивчення ринку для визначення співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін і доходів, ступеня конкуренції і бар'єрів виходу на ринок, ступеня державного налагодження даного ринку, наявності сезонних коливань попиту та інших параметрів.

Необхідним етапом формування стратегії диференціації є вивчення: основних конкурентів, та їх активності на ринку: найбільш популярних послуг; цінової політики; методів підвищення лояльності споживачів; заходів із стимулювання збуту; каналів збуту і т.д. Виявлення сильних і слабких сторін конкурентів, їх відмінних рис (відмінності в клієнтурі, організації управління, методах обслуговування та ін.) дозволяють ресторанному підприємству виявити власні конкурентні переваги і визначити свою позицію на ринку послуг, а також ті особливості діяльності, які будуть відрізняти його від інших і залучати споживачів.

Обов'язковою складовою формування стратегії диференціації є вивчення ресторанної послуги з метою її вдосконалення та модернізації. Це дослідження проводиться в наступних напрямках: новизна і конкурентоспроможність аналізованої послуги; дотримання законодавчих норм і правил; диференціація послуг в відповідно до потреб різних груп клієнтів; належність наданої послуги стандартам якості (безпека життя і здоров'я клієнтів, збереження їх майна, охорона навколишнього середовища та ін.); задоволення існуючих і перспективних вимог клієнтів; вплив сезонності споживання на попит.

Для успішної реалізації стратегії диференціації необхідно ретельно вивчити потреби і поведінку споживачів, щоб зрозуміти, що головного вони виділяють в якості і цінного в наданій їм послугі, і за що готові платити. Вивчення споживачів передбачає збір такої інформації: потенційні покупці пропонованої ресторанної послуги; можливість виділення більш-менш однорідних груп (сегментація) покупців ресторанних послуг за потребами, спонукальними мотивами і т.д., оцінка чисельного складу кожного такого сегмента; потреби, не задоволені пропованою ресторанною послугою; спонукальні мотиви, що змушують купувати її; прихильність до закладу; фактори, що визначають попит на ресторанный послуги. Потім з урахуванням отриманих результатів підприємство ресторанного господарства повинне надати своїм послугам одну або декілька відмінних характеристик, які б відповідали вимогам і перевагам конкретної цільової групи споживачів.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ КАФЕ «ГРАНД», М. ДУБНО

2.1. Аналіз діяльності кафе

Кафе «Гранд» знаходиться в центральній частині міста Дубно, у безпосередній близькості з готельно-ресторанним комплексом «Едем», великою Синагогою. Адреса закладу: Рівненська область, м. Дубно, вул. Данила Нечая, 1. Особливостями кафе «Гранд» є доброзичлива, невимушена атмосфера, доступні ціни і відмінний сервіс. Це гарне місце для побачень, ділових зустрічей та організації бенкетів. Для відпочинку та святкування урочистих подій пропонують дві зали на 100 осіб. Кафе пропонує смачну українську домашню кухню: ніжні м'ясні та рибні страви, вишукані гарячі блюда, соковиті закуски з овочів, салати, апетитні десерти. Для банкетів розроблено спеціальне святкове меню, щоб почастивати гостей. Характеристики закладу: загальна кількість місць – 120; кількість залів – 3; на літньому майданчику – 20 місць. Обслуговування споживачів здійснюється офіціантами. Способи розрахунку з клієнтами за харчування: готівковий розрахунок і розрахунок по кредитній системі карток.

Споживачі підприємства – люди середнього достатку. В кафе є просторий літній майданчик. Також до послуг гостей закладу жива музика. Перелік послуг, що надаються кафе «Гранд», наведено в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Види послуг кафе «Гранд», м. Дубно

Типи послуг	Види послуг
Основні послуги	Організація харчування в кафе
	Жива музика
	Організація весілля
	Організація корпоративних свят
	Танцювальний майданчик
Додаткові послуги	Бронювання місць у залі кафе за телефоном
	Упаковка продукції, що залишилася після обслуговування споживачів
	Зберігання особистих речей (верхнього одягу) споживача
	Виклик таксі за замовленням (прохання) споживача
	Стоянка для автомобілів споживачів на території підприємства під охороною

Чисельність персоналу кафе складає 22 особи. Організаційна структура управління кафе «Гранд» наведена на рис.2.1.



Рис.2.1. Організаційна структура управління кафе «Гранд», м. Дубно

Як видно із рис. 2.1, організаційна структура управління в кафе «Гранд» заснована на принципі ієрархічності рівнів управління, при якому кожен нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому. Здійснюється принцип поділу праці на окремі функції і спеціалізації працівників із виконуваних функцій.

Для організації режиму роботи працівників в кафе застосовують двох бригадний графік. Графік роботи кухні і працівників в залі різний. Працівники кухні працюють «три дні через три» з 10.00 до 22.00. Адміністраторів в кафе два, їх графік роботи «три через три». Офіціанти працюють потижнево, з 10.00 до 22.00. За барною стійкою в одну зміну працює один бармен. Робочий графік по тижнях.

Кожен працівник в закладі несе відповідальність за виконання правил особистої гігієни, за стан робочого місця, за виконання технологічних і санітарних вимог на своїй ділянці. У кафе строго ведеться облік про проходження працівниками всіх інструктажів з техніки безпеки та охорони

праці, а також медичного обстеження і гігієнічного навчання.

Своєчасність виконання послуг має двояку оцінку, так як до вечірнього часу відвідувачів не дуже багато і офіціанти, кухня і бармени встигають зробити замовлення, але ввечері особливо у вихідні дні при зростанні чисельності споживачів, виникають проблеми. Останнім часом офіціанти в кафе постійно змінюються. Офіціантами працюють люди без певної підготовки і будь-яких навичок, що негативно позначається на репутації кафе. У кафе не організовуються заходи щодо підвищення кваліфікації працівників. Не завжди працівниками дотримуються правила професійної етики.

Стратегічні можливості кафе «Гранд» зумовлені тими ресурсами, які є в його володінні. Насамперед це його активи та пасиви (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Структура балансу кафе «Гранд» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
	сума, тис. грн	пит. вага, %	сума, тис. грн	пит. вага, %	сума, тис. грн	пит. вага, %	2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
Необоротні активи	2848	60,83	3481	72,25	3436	66,84	633	-45	22,2	-1,3
Оборотні активи	1834	39,17	1337	27,75	1705	33,16	-497	368	-27,1	27,5
<i>Усього активи</i>	<i>4682</i>	<i>100</i>	<i>4818</i>	<i>100</i>	<i>5141</i>	<i>100</i>	<i>136</i>	<i>323</i>	<i>2,9</i>	<i>6,7</i>
Власний капітал	4168	89,02	4215	87,48	4298	83,60	47	83	1,1	2,0
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	7	0,15	109	2,26	253	4,92	102	144	1457,1	132,1
Поточні зобов'язання і забезпечення	507	10,83	494	10,25	590	11,48	-13	96	-2,6	19,4
<i>Усього пасиви</i>	<i>4682</i>	<i>100</i>	<i>4818</i>	<i>100</i>	<i>5141</i>	<i>100</i>	<i>136</i>	<i>323</i>	<i>2,9</i>	<i>6,7</i>

За даними табл.2.2 встановлено, що активи підприємства складені основним чином із необоротних активів. У 2017 році порівняно із 2016 роком їх розмір зріс на 633 тис. грн. або на 22,2%, а у 2018 році скоротився на 45 тис. грн. або на 1,3%. Оборотні активи підприємства скорочувались у 2017 р. порівняно з 2016 р. – на 497 тис. грн. або на 27,1%, проте у 2018 р. зросли на 368 тис. грн. або на 27,5%. В структурі активів на необоротні активи припадало 60,83% у 2016 р., 72,25% у 2017 р. та 66,84% у 2018 р. Необоротні активи

переважно складені із основних засобів, на які припадало 50,26% всі активів у 2018 році. Оборотні активи підприємства утворені основним чином із грошей та їх еквівалентів, розмір яких та частка в структурі активів протягом 2016-2018 років зростали. Станом на кінець 2018 року їх розмір склав 1407 тис. грн., що на 323 тис. грн. більше ніж у 2017 році. Частка грошей та їх еквівалентів в структурі активів зросла із 18,41% у 2016 р. до 27,37% у 2018 р., що слід оцінити позитивно, адже цей елемент балансу є найбільш ліквідним.

Пасиви підприємства складені із власного капіталу, довгострокових зобов'язань та забезпечень, поточних зобов'язань та забезпечень. Протягом 2016-2018 роках зростає сума власного капіталу, що зумовлене отриманими підприємством прибутками. Також зростав розмір довгострокових зобов'язань та забезпечень, натомість поточні зобов'язання та забезпечення у 2017 р. знизились на 13 тис. грн, а у 2018 р. зросли на 96 тис. грн. В структурі пасивів переважає власний капітал, на який припадає 89,02% у 2016 р., 87,48% у 2017 р. та 83,60% у 2018 р. Тобто, частка власного капіталу знижується, проте є дуже високою і свідчить про те, що підприємство є фінансово стійким. Натомість зростає частка довгострокових зобов'язань та забезпечень – із 0,15% у 2016 р. до 4,92% у 2018 р. Зростала також частка поточних зобов'язань та забезпечень – із 10,83% у 2016 р. до 11,48% у 2018 р.

В складі необоротних активів кафе «Гранд» переважають основні засоби, частка яких у 2016 р. складала 96%, однак у 2017 р. знизилась до 75,58%, а у 2018 р. до 75,20%. Відзначаємо щорічне зниження вартості основних засобів, що вказує на відставання темпів їх оновлення та модернізації над темпами зносу.

Далі розглянемо склад, структуру та динаміку оборотного капіталу кафе «Гранд», що наведені у табл.2.3.

Із табл. 2.3 визначено, що розмір оборотних активів в кафе «Гранд» знизився у 2017 р. – на 497 тис. грн. або 27,1%, й зріс у 2018 р. – на 368 тис. грн. або 27,5%.

Аналізуючи зміни окремих статей оборотних активів, відзначаємо

зниження іншої поточної дебіторської заборгованості на підприємстві у 2017 році на 746 тис. грн. або 99,6%.

Таблиця 2.3

Склад, структура та динаміка оборотного капіталу Кафе «Гранд» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення (±)			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, тис. грн		відносне, %	
							2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
1. Запаси:	101	5,51	97	7,26	105	6,16	-4	8	-4,0	8,2
Виробничі запаси	83	4,53	80	5,98	91	5,34	-3	11	-3,6	13,8
Готова продукція	18	0,98	17	1,27	14	0,82	-1	-3	-5,6	-17,6
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	19	1,04	25	1,87	0	0,00	6	-25	31,6	-100,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками:										
за виданими авансами	32	1,74	73	5,46	76	4,46	41	3	128,1	4,1
з бюджетом	0	0,00	0	0,00	48	2,82	0	48	0	100
Інша поточна дебіторська заборгованість	749	40,84	3	0,22	14	0,82	-746	11	-99,6	366,7
Гроші та їх еквіваленти	862	47,00	1084	81,08	1407	82,52	222	323	25,8	29,8
Витрати майбутніх періодів	18	0,98	18	1,35	30	1,76	0	12	0,0	66,7
Інші оборотні активи	53	2,89	37	2,77	25	1,47	-16	-12	-30,2	-32,4
Усього	1834	100,0	1337	100,0	1705	100,0	-497	368	-27,1	27,5

Це сталося через те, що підприємство перевело цю заборгованість у довгострокову. Також у 2017 році знизилась сума запасів – на 4 тис. грн. та інших оборотних активів – на 16 тис. грн. Натомість відбулось зростання дебіторської заборгованості за виданими авансами – на 41 тис. грн. або 128,1%, грошей та їх еквівалентів – на 222 тис. грн. або 25,8%, дебіторської

заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги – на 6 тис. грн. або 31,6%.

У 2018 році відбулось зростання грошей та їх еквівалентів – на 323 тис. грн. або 29,8%, дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом – на 48 тис. грн., іншої поточної дебіторської заборгованості – на 11 тис. грн., витрат майбутніх періодів – на 12 тис. грн. та запасів – на 8 тис. грн. Знизилась Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги – на 25 тис. грн. та інші оборотні активи – на 12 тис. грн.

У структурі оборотних активів кафе «Гранд» найбільшу частку у 2016-2018 роках займають грошові кошти та їх еквіваленти, причому вона постійно зростає. У 2016 році вона складала 47%, у 2017 р. зросла до 81,08%, а у 2018 р. – до 82,52%. Тобто, оборотні активи підприємства складені в основному із найбільш ліквідних активів. У 2016 р. 40,84% оборотних активів припадало на іншу поточну дебіторську заборгованість, а ще 5,51% - на запаси. У 2017-2018 роках частка іншої поточної дебіторської заборгованості значно знизилась (до 0,22% та 0,82% відповідно). Частка запасів у 2017 р. зросла до 7,26%, а у 2018 р. знизилась до 6,16%. Аналогічна тенденція спостерігалась щодо дебіторської заборгованості за виданими авансами, частка якої у 2017 р. зросла із 1,74% до 5,46%, а у 2018 р. знизилася до 4,46%.

Таким чином, в кафе «Гранд» в 2016-2018 роках відбулось зниження розміру оборотних активів, що було викликане переведенням іншої поточної дебіторської заборгованості у довгострокову. В структурі оборотних активів основна частка припадає на грошові кошти, що позитивно впливає на можливості закладу ресторанного господарства щодо оперативного покриття зобов'язань.

Динаміку власного капіталу кафе «Гранд» надано в табл. 2.4.

Із табл.2.4 видно, що власний капітал кафе «Гранд» у 2016-2018 роках зростає. Зокрема, у 2017 р. порівняно з 2016 р. він зріс на 47 тис. грн., що склало у відносних значеннях 1,1%, а у 2018 р. – ще на 83 тис. грн. або 2%. Це зростання було зумовлене зміною суми нерозподіленого прибутку, який

зростав на такі самі суми. Показник зареєстрованого (пайового) капіталу не змінився і протягом 2016-2018 рр. складав 1910 тис. грн. Нерозподілений прибуток складає найбільшу питому вагу в структурі власного капіталу, крім того вона збільшується: в 2016 р. – 54,17%; в 2017 році – 54,69% й в 2018 р. – 55,56%. Зареєстрований (пайовий) капітал складав відповідно 45,83%, 45,31% й 44,44%.

Таблиця 2.4

Склад, структура та динаміка власного капіталу кафе «Гранд» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення (±)			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн.		відносне, %	
							2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
Зареєстрований (пайовий) капітал	110	2,64	110	2,61	110	2,56	0	0	0	0,0
Додатковий капітал	1800	43,19	1800	42,70	1800	41,88	0	0	0	0,0
Нерозподілений прибуток	2258	54,17	2305	54,69	2388	55,56	47	83	2,1	3,6
Власний капітал всього	4168	100,0	4215	100,0	4298	100,0	47	83	1,1	2,0

Таким чином, на підприємстві відбувається щорічне зростання розміру власного капіталу, що є позитивною тенденцією, хоча темпи зростання є незначними. Протягом 2016-2018 років збільшується частка нерозподіленого прибутку, який є основною складовою власного капіталу кафе «Гранд».

Аналіз стану, структури та динаміки позикового капіталу кафе «Гранд» наведено у табл. 2.5. За даними табл.2.5 визначено, що розмір позикового капіталу кафе «Гранд» у 2016-2018 роках зростає. У 2016 році залучені кошти склали 514 тис. грн, а в 2017 р. зросли на 89 тис. грн або 17,3%. У 2018 р. вони збільшились ще на 240 тис. грн або 39,8%.

У 2018 році основне зростання припало на довгострокові забезпечення (144 тис. грн), поточну кредиторську заборгованість за розрахунками з оплати праці (87 тис. грн) та поточну кредиторську заборгованість за розрахунками з бюджетом (69 тис. грн). Зниження спостерігалось щодо поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами (на 75 тис. грн).

В структурі позикового капіталу діяльності кафе «Гранд» в 2016 році

основна частка належить поточній кредиторській заборгованості за одержані аванси – 61,67%. Однак у 2017-2018 роках вона знижувалась: у 2017 р. склала 36,65%, а у 2018 р. – 17,32%. Натомість у 2017-2018 роках зросли частки довгострокових забезпечень (із 1,36% у 2016 р. до 18,08% у 2017 р. й 30,01% у 2018 р.) та поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з оплати праці (20,4% у 2017 р. й 24,91% у 2018 р.). На поточну кредиторську заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2016 р. припадало 22,76% кредитного забезпечення, в 2017 р. – 17,74%, а в 2018 р. – 20,88% кредитного забезпечення. Частка поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги у 2016 р. складала 14,01%, а у 2017-2018 роках скоротилась до 2,32% й 1,54% відповідно.

Таблиця 2.5

Структура та динаміка позикового капіталу кафе «Гранд» за 2016-2018 рр.

Показники	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Відхилення (±)			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, тис. грн		відносне, %	
							2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	7	1,36	109	18,08	253	30,01	102	144	1457,1	132,1
Довгострокові забезпечення	7	1,36	109	18,08	253	30,01	102	144	1457,1	132,1
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	507	98,64	494	81,92	590	69,99	-13	96	-2,6	19,4
Поточна кредиторська заборгованість за:										
товари, роботи, послуги	72	14,01	14	2,32	13	1,54	-58	-1	-80,6	-7,1
розрахунками з бюджетом	117	22,76	107	17,74	176	20,88	-10	69	-8,5	64,5
розрахунками зі страхування	0	0,00	16	2,65	31	3,68	16	15	100	93,8
розрахунками з оплати праці	0	0,00	123	20,40	210	24,91	123	87	100	70,7
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	317	61,67	221	36,65	146	17,32	-96	-75	-30,3	-33,9
Інші поточні зобов'язання	1	0,19	13	2,16	14	1,66	12	1	1200,0	7,7
Залучені кошти - ВСЬОГО	514	100	603	100	843	100	89	240	17,3	39,8

Таким чином, розмір позикового капіталу кафе «Гранд» протягом 2016-2018 років зростав. Цьому сприяло зростання зобов'язань із оплати праці та довгострокових забезпечень. Натомість знижувалась сума поточної кредиторської заборгованості за одержані аванси. В структурі кредитного забезпечення основну частку в 2016 році складала поточна кредиторська заборгованість за одержані аванси, а в 2017-2018 роках – довгострокові забезпечення та поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці.

Отже, кафе «Гранд» має можливості для стратегічного розвитку, які узагальнюються в наявності високої частки власного капіталу в структурі пасивів, а також грошових коштів, що дозволяють забезпечити інвестиційно-інноваційну діяльність в напрямку набуття конкурентних переваг.

2.2. Аналіз результативності діючої стратегії підприємства

В існуючій стратегії керівництво кафе «Гранд» прагне сфокусувати свої зусилля на обслуговуванні свят, поєднуючи доступні ціни та якісні і смачні страви, і таким чином реалізуючи стратегію фокусування. Вдале розташування закладу та затишний інтер'єр сприяють реалізації діючої стратегії підприємства. Її результативність можна оцінити через аналіз основних показників діяльності підприємства (табл. 2.6).

За останні три роки сума чистого доходу зростала. У 2017 р. він зріс на 553 тис. грн. або 8,4%, а у 2018 р. – на 1347 тис. грн. або 18,8%. Дещо нижчими темпами зростала собівартість реалізації (на 3,7% та 18,4% відповідно), що дозволило підприємству нарощувати показник валового прибутку – на 381 тис. грн. або 19,3% у 2017 році, та ще на 464 тис. грн. або 19,7% у 2018 році.

На підприємстві знижувались інші операційні доходи – на 116 тис. грн. у 2017 році та на 129 тис. грн. у 2018 році. Натомість адміністративні витрати в 2017-2018 порівняно з минулими роками зростали – на 255 тис. грн. або 14,7%

та 213 тис. грн. або 10,7% відповідно. Інші операційні витрати знижувались у 2017 р. на 56 тис. грн., й зростали у 2018 р. на 50 тис. грн.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники діяльності кафе «Гранд»
за 2016-2018 рр., тис. грн

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2017-2016	2018-2017	2017-2016	2018-2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6605	7158	8505	553	1347	8,4	18,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4628	4800	5683	172	883	3,7	18,4
Валовий прибуток	1977	2358	2822	381	464	19,3	19,7
Інші операційні доходи	292	176	47	-116	-129	-39,7	-73,3
Адміністративні витрати	1740	1995	2208	255	213	14,7	10,7
Інші операційні витрати	194	138	188	-56	50	-28,9	36,2
Фінансовий результат від операційної діяльності	335	401	473	66	72	19,7	18,0
Фінансовий результат до оподаткування	274	401	473	127	72	0,0	100,0
Чистий прибуток	207	312	388	105	76	50,7	24,4

Діяльність підприємства у 2016-2018 роках була прибутковою, зокрема фінансовий результат від операційної діяльності у 2017 р. зріс порівняно з 2016 р. на 66 тис. грн., а у 2018 р. ще на 72 тис. грн. Також зросли фінансовий результат до оподаткування та чистий прибуток: у 2017 р. на 127 тис. грн та 105 тис. грн відповідно, у 2018 р. на 72 тис. грн і 76 тис. грн. Тобто, кафе «Гранд» є рентабельним, а отже, діюча стратегія є достатньо вдалою. Більш точно визначити її ефективність дозволять показники рентабельності, що наведено у табл. 2.7.

У кафе «Гранд» в 2016-2018 роках спостерігається стійка динаміка до зростання показників рентабельності. Зокрема, рентабельність усіх активів за чистим прибутком у 2017 р. порівняно з 2016 р. зросла на 0,021, а у 2018 р. ще на 0,01. Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком) в цей самий період зросла на 0,024 та 0,016 відповідно.

Основні показники рентабельності кафе «Гранд» за 2016-2018 рр.

Показник	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (±)	
				2017-2016	2018-2017
Валюта балансу	4682	4818	5141	136	323
Власний капітал	4168	4215	4298	47	83
Необоротні активи	2848	3481	3436	633	-45
Робочий капітал	1327	843	1115	-484	272
Чистий дохід від реалізації	6605	7158	8505	553	1347
Собівартість	4628	4800	5683	172	883
Валовий прибуток	1977	2358	2822	381	464
Чистий прибуток	207	312	388	105	76
Рентабельність активів за чистим прибутком	0,044	0,065	0,075	0,021	0,01
Рентабельність власного капіталу (за чистим прибутком)	0,050	0,074	0,090	0,024	0,016
Рентабельність необоротного (постійного) капіталу	0,073	0,090	0,113	0,017	0,023
Рентабельність робочого капіталу	0,156	0,370	0,348	0,214	-0,022
Валова рентабельність реалізації (продаж)	0,427	0,491	0,497	0,064	0,006
Чиста рентабельність реалізації (продаж)	0,031	0,044	0,046	0,012	0,002

Рентабельність необоротного (постійного) капіталу зростала у 2017-2018 роках відносно минулих періодів на 0,017 й 0,023 відповідно; рентабельність реалізації (продаж) – на 0,064 й 0,006, а показник чистого доходу – на 0,013 й 0,002. Єдиним показником, який знижувався протягом періоду, що аналізувався є рентабельність робочого капіталу, розмір якої зріс у 2017 р. на 0,214, а у 2018 р. знизився на 0,022.

Зростання прибутковості діяльності кафе «Гранд» у 2016-2018 роках свідчить про певні позитивні явища в діяльності підприємства. Проте слід звернути увагу на низьке значення чистого прибутку, що припадає на одиницю утвореного чистого доходу. Це вказує на загалом невисоку результативність діючої стратегії підприємства.

Крім того результативність стратегії підприємства можна визначити через показники фінансового стану, які вказують на те, наскільки стійким та ліквідним є підприємство. Аналіз фінансового стану містить в собі розрахунок основних показників, що дозволяють всебічно оцінити ефективність господарювання підприємства: ліквідності, фінансової стійкості, ділової

активності та рентабельності.

Насамперед здійснимо розрахунок та аналіз основних показників ліквідності. Показники ліквідності кафе «Гранд» за останні три роки наведені у табл. 2.8.

Узагальнюючим показником ліквідності є коефіцієнт поточної ліквідності (коефіцієнт покриття), який свідчить про достатність оборотних активів підприємства для погашення своїх боргів. При оптимальному значенні цього показника в 1,5-2, протягом усього періоду 2016-2018 рр. переважало його. Так, в 2016 році воно складало 3,62, в 2017 році – 2,71, а в 2018 році – 2,89. Це свідчить, що суб'єкт господарювання володіє високою платоспроможністю і може розраховуватись зі своїми боргами.

Таблиця 2.8

Показники ліквідності кафе «Гранд» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016р.	2018 р. від 2017р.	2018 р. від 2016р.
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,62	2,71	2,89	-0,91	0,18	-0,73
Коефіцієнт швидкої ліквідності	3,28	2,40	2,62	-0,88	0,22	-0,66
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,70	2,19	2,38	0,49	0,19	0,68
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	1327	843	1115	-484	272	-212

Коефіцієнт швидкої ліквідності на підприємстві у 2016 році склав 3,28, в 2017 році знизився до 2,40, а в 2018 році зріс до 2,62, тобто швидка ліквідність підприємства дещо знизилась, однак суттєво перевищує нормативні значення (0,7-0,8). Тобто підприємство може забезпечити покриття власних поточних зобов'язань грошовими коштами та боргами покупців у тій кількості, в якій потрібно.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частка короткострокової заборгованості в разі потреби може бути погашена негайно за рахунок наявних грошових коштів. Нормативне значення складає показник, вищий за 0,2. В кафе «Гранд» цей показник становив 1,70 у 2016 році, згодом зріс до 2,19 у 2017 році

та до 2,38 у 2018 році. Тобто, значення показника є значно вище нормативного значення протягом усього періоду, що аналізується.

Величина чистого оборотного капіталу була вищою протягом усього періоду 2016-2018 рр., що вказує на достатність власних оборотних коштів на підприємстві. Його значення в 2018 р. склало 1115 тис. грн., що на 212 тис. грн. нижче ніж в 2016 р. Це збільшує ризик втрати ліквідності підприємства, однак загалом він є невисоким. Динаміка відносних показників ліквідності наведена на рис. 2.2.

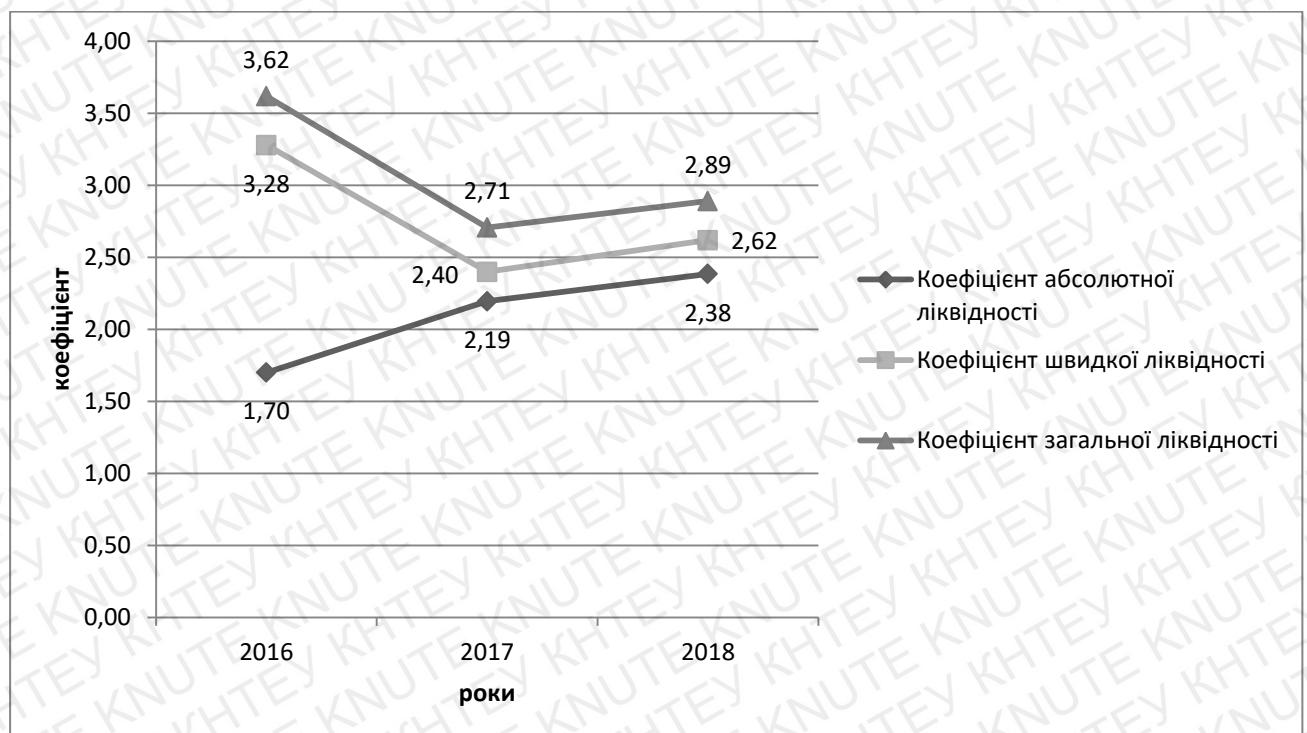


Рис.2.2. Динаміка показників ліквідності кафе «Гранд» за 2016-2018 рр.

Наступним етапом проведення фінансового аналізу є аналіз та оцінка фінансової стійкості (табл. 2.9). Показники фінансової стійкості відображають рівень використання власних і залучених коштів у формуванні ресурсів підприємства, з'ясовуючи його залежність від тих чи інших джерел коштів, а відповідно і спроможність погашати заборгованість.

Можна побачити, що фінансова стійкість підприємства мала тенденцію до незначного погіршення в 2017 та 2018 роках. Це підтверджує значення коефіцієнту автономії, яке склало 0,89 у 2016 році (при нормативному вище

0,5), 0,87 в 2017 році та 0,84 в 2018 році. Тобто, власний капітал станом на кінець 2018 року складає 84% загального розміру капіталу.

Таблиця 2.9

Показники фінансової стійкості кафе «Гранд» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2017 р. від 2016р.	2018 р. від 2017р.	2018 р. від 2016р.
Коефіцієнт фінансування	0,12	0,14	0,20	0,02	0,05	0,07
Коефіцієнт фінансової стійкості	8,11	6,99	5,10	-1,12	-1,89	-3,01
Коефіцієнт автономії	0,89	0,87	0,84	-0,02	-0,04	-0,05
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	0,32	0,20	0,26	-0,12	0,06	-0,06
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,72	0,63	0,65	-0,09	0,02	-0,07

Коефіцієнт фінансування зріс із 0,12 у 2016 році до 0,20 у 2018 році і є в межах нормативного значення (менше 1). Зростання даного показника в 2018 році порівняно з 2016 роком на 0,08 свідчить про збільшення залежності підприємства від залучених коштів, однак загалом вона є невисокою. Коефіцієнт фінансової стійкості є обернено пропорційним до коефіцієнта фінансування і протягом 2016-2018 років знизився на 3,01.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні засоби, а яка капіталізована. Значення даного показника знижується – із 0,32 у 2016 році до 0,26 у 2018 році.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами свідчить про забезпеченість запасів та витрат власними оборотними коштами. При цьому слід враховувати, що власні джерела повинні покривати нормативні розміри запасів та витрат, а для фінансування залишку можна залучати короткострокові позикові кошти. Значення даного показника в кафе «Гранд» знижувалось – із 0,72 у 2016 році до 0,65 у 2018 році.

Можемо стверджувати, що підприємство володіє високою фінансовою стійкістю, яка протягом останніх років дещо знизилась. Всі показники фінансової стійкості у 2018 році знаходяться в межах нормативних значень, що позитивно характеризує фінансовий стан підприємства ресторанного господарства.

Далі оцінимо коефіцієнти ділової активності, які характеризують найважливіші сторони діяльності підприємства, в тому числі результативність його стратегії. У широкому розумінні ділова активність охоплює всі стратегічні зусилля підприємства, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності. Такий підхід передбачає оцінку конкурентних переваг продукції, ділової репутації підприємства та його клієнтів, широти ринків збуту тощо. Показники ділової активності кафе «Гранд» наведені у табл.2.10.

Таблиця 2.10

Показники ділової активності кафе «Гранд» за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Відхилення, +/-		
	2016	2017	2018	2017 від 2016	2018 від 2017	2018 від 2016
Коефіцієнт оборотності активів	1,45	1,51	1,71	0,06	0,20	0,26
Період оборотності активів	249	239	211	-10	-28	-38
Коефіцієнт оборотності запасів	45,82	48,48	56,27	2,66	7,78	10,45
Період оборотності запасів	8	7	6	-1	-1	-2
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,11	15,89	71,17	7,77	55,28	63,06
Період оборотності дебіторської заборгованості	44	23	5	-21	-18	-39
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,60	1,71	2,00	0,10	0,29	0,39
Період оборотності власного капіталу	224	211	180	-13	-31	-44
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	10,38	9,59	10,49	-0,79	0,89	0,11
Період оборотності кредиторської заборгованості	35	38	34	3	-4	-1

За даними табл. 2.10 більшість показників ділової активності кафе протягом 2016-2018 років покращились. Так, коефіцієнт оборотності активів за аналізований період зріс із 1,45 у 2016 році до значення 1,71 у 2018 році. Відповідно період оборотності активів знизився у 2018 році на 38 днів порівняно з 2016 роком. Тобто, у 2018 році активи могли перетворитись у грошову форму протягом 211 днів, у той час як у 2016 році – за 249 днів, тобто оборотність активів прискорилась. Хоча звертаємо увагу на низьку швидкість їх обертання, що дозволяє стверджувати про загалом невисоку ділову активність.

Така сама тенденція спостерігалась щодо інших коефіцієнтів. Період оборотності дебіторської заборгованості протягом періоду знизився на 39 днів і склав 5 днів; період оборотності кредиторської заборгованості – на 1 день і склав 34 дні; період оборотності власного капіталу – на 44 дні – до 180 днів. Такі зміни показників ділової активності свідчать про покращення ефективності використання цих елементів балансу. Серед позитивних змін у діловій активності слід також зазначити зменшення періоду оборотності запасів з 8 днів до 6 днів, що свідчить про більш ефективне управління запасами на підприємстві.

Отже, покращення ділової активності свідчить про підвищення результативності діючої стратегії підприємства ресторанного господарства. Проте загалом вона є невисокою.

Доцільно продовжити оцінювання результативності стратегії кафе «Гранд» розрахунком показників стану та ефективності використання основних засобів (табл. 2.11). Вони дозволяють визначити які виробничі потужності має в своєму володінні підприємство, та яка ефективність їх використання.

Із табл. 2.11 видно, що фондоддача на підприємстві у 2017 р. зросла на 0,05 грн, а у 2018 році – на 0,12 грн. Як наслідок знизилась фондомісткість – на 0,05 грн та 0,14 грн. Рентабельність основних засобів зростала у 2017 р. та 2018 р. на однакові значення у 0,04. Також покращується технічна оснащеність підприємства, про що свідчить зростання фондоозброєності – на 15,68 грн/прац. у 2017 р. та на 14,88 грн/прац. у 2018 р.

Оцінювання стану та ефективності використання основних засобів кафе
«Гранд» за 2016-2018 рр.

Показник	Нормативне значення	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення, +/-	
					2017-2016	2018-2017
1	2	3	4	5	6	7
I. Вхідні дані		7744	7987	8348	243	361
1. Первісна (балансова) вартість основних засобів		2734	2631	2584	-103	-47
2. Залишкова вартість основних засобів		5010	5356	5764	346	408
3. Знос основних засобів		420	289	384	-131	95
4. Вартість введених в експлуатація ОЗ		55	46	23	-9	-23
5. Вартість виведених з експлуатації ОЗ		4682	4818	5141	136	323
6. Валюта балансу		6605	7158	8505	553	1347
7. Чистий дохід		1977	2358	2822	381	464
8. Валовий прибуток		61	56	53	-5	-3
9. Середньооблікова чисельність працюючих		7744	7987	8348	243	361
II. Розрахункові дані						
10. Фондомісткість ОЗ	зменшення	1,17	1,12	0,98	-0,05	-0,14
11. Фондоозброєність ОЗ	збільшення	126,95	142,63	157,51	15,68	14,88
12. Коефіцієнт реальної вартості ОЗ у майні підприємства	збільшення	0,58	0,55	0,50	-0,04	-0,04
13. Коефіцієнт зносу ОЗ	зменшення	0,65	0,67	0,69	0,02	0,02
14. Коефіцієнт придатності ОЗ	збільшення	0,35	0,33	0,31	-0,02	-0,02
15. Коефіцієнт оновлення ОЗ	збільшення	0,05	0,04	0,05	-0,02	0,01
16. Коефіцієнт вибуття ОЗ	зменшення	0,01	0,01	0,00	0,00	0,00
17. Коефіцієнт приросту ОЗ	додатне значення	0,05	0,03	0,04	-0,02	0,01
18. Фондовіддача ОЗ	збільшення	0,85	0,90	1,02	0,05	0,12
19. Рентабельність ОЗ	збільшення	0,26	0,30	0,34	0,04	0,04

Негативною складовою змін в стані основних засобів є зниження їх придатності – із 0,35 у 2016 р. до 0,31 у 2018 р. Тобто, зростає зношеність основних засобів, й загалом рівень їх придатності є низьким і свідчить про необхідність модернізації та оновлення.

Таким чином, в кафе «Гранд» у 2016-2018 роках відбувалось покращення ефективності використання основних засобів. Проте має місце висока їх зношеність, що негативно відображається на можливостях підприємства.

Показники ефективності використання оборотного капіталу кафе «Гранд» наведено у табл.2.12.

Із табл. 2.12 видно, що на підприємстві розмір робочого капіталу зменшився у 2017 р. порівняно з 2016 р. на 484 тис. грн, проте у 2018 р. зріс на 272 тис. грн. Позитивно слід оцінити те, що розмір робочого капіталу є величиною додатною, а негативно – його зменшення у 2018 році порівняно з 2016 роком. Зниження робочого капіталу означає, що зменшується величина оборотного капіталу, сформованого за рахунок власних коштів. Маневреність робочого капіталу зросла у 2017 р. на 0,04 і знизилась у 2018 р. на 0,03. Тобто, загалом незначна частина робочого капіталу кафе «Гранд» вкладена у запаси.

Таблиця 2.12

Показники ефективності використання оборотного капіталу Кафе «Гранд» за 2016-2018 рр.

Показник	Нормативне значення	2016 рік	2017 рік	2018 рік	Відхилення (±)	
					2017-2016	2018-2017
I. Вхідні дані, тис. грн.						
1. Оборотний капітал	-	1834	1337	1705	-497	368
2. Запаси	-	101	97	105	-4	8
3. Дебіторська заборгованість	-	800	101	138	-699	37
4. Поточні зобов'язання	-	507	494	590	-13	96
5. Чистий дохід від реалізації	-	6605	7158	8505	553	1347
6. Собівартість	-	4628	4800	5683	172	883
II. Розрахункові дані						
7. Робочий капітал	зростання	1327	843	1115	-484	272
8. Маневреність робочого капіталу	незначне збільшення	0,08	0,12	0,09	0,04	-0,03
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, Ко	збільшення	2,52	3,59	3,33	1,07	-0,26
10. Час обороту оборотних коштів, (дні)	зменшення	143	100	108	-43	8
11. Коефіцієнт оборотності запасів, Коз	збільшення	65,40	73,79	81	8,39	7,21
12. Час обороту запасів (дні)	зменшення	6	5	4	-1	-1
13. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, Кдз	збільшення	8,26	70,87	61,63	62,62	-9,24
14. Час обороту дебіторської заборгованості (дні)	зменшення	44	5	6	-39	1

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів зріс у 2017 р. порівняно з 2016 р. на 1,07, проте знизився у 2018 р. – на 0,26. Це призвело до зниження часу обороту оборотних коштів у 2017 р. на 43 дні, та зростання у 2018 р. на 8 дні. Тобто, у 2018 році відносно 2016 року кількість оборотів, що здійснюють оборотні кошти протягом року зросла, однак відзначаємо, що швидкість їх обертання низька.

Подібною була динаміка коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості, значення якого зросло у 2017 р. на 62,62, проте знизилось у 2018 р. – на 9,24. Час погашення дебіторської заборгованості на підприємстві у 2017 р. знизився із 44 днів до 5 днів, а у 2018 р. зріс на 1 день і склав 6 днів.

Коефіцієнт оборотності запасів у 2017 та 2018 роках зростав: у 2017 р. на 8,39, а у 2018 р. – ще на 7,21, це у свою чергу спричинило щорічне зниження часу обороту запасів на 1 день.

Отже, кафе «Гранд» у 2018 р. ефективніше використовує свої оборотні активи ніж у 2016 році. Про це свідчить зростання коефіцієнтів оборотності та як наслідок пришвидшення часу їх обороту. Зауважимо, що протягом 2016-2018 років дещо знизилась сума робочого капіталу, тобто зменшується величина оборотного капіталу, сформованого за рахунок власних коштів.

Таким чином, що діюча стратегія кафе «Гранд» передбачає фокусування на обслуговуванні різноманітних свят. Спостерігається покращення результативності стратегії підприємства, що узагальнюється в зростанні фінансово-господарської діяльності та покращенні основних показників фінансового стану. Разом з тим в кафе має місце загалом невисока ефективність діяльності, про що твердять низькі показники отриманого чистого прибутку та рентабельності.

2.3. Дослідження впливу чинників на реалізацію стратегії діяльності кафе

Чинники зовнішнього та внутрішнього середовища постійно впливають

на підприємства ресторанного господарства та їх діяльність. Можна констатувати низку факторів та тенденцій, які безпосередньо впливають та впливатимуть в подальшому на реалізацію стратегії діяльності кафе «Гранд». Для їх встановлення скористаємось методом SWOT-аналізу, який допоможе визначити сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози.

Результати SWOT-аналізу кафе «Гранд» представлено в табл. 2.13.

Як видно із табл.2.13, сильні сторони кафе «Гранд» суттєво переважають його слабкі сторони, що створює передумови для реалізації стратегії діяльності, націленої на зростання. Далі дослідимо зовнішнє середовище підприємства ресторанного господарства. Чотири групи чинників зовнішнього середовища найбільше впливають на реалізацію стратегії кафе «Гранд»: політико-правові; економічні; демографічні; технологічні.

Таблиця 2.13

Сильні та слабкі сторони кафе «Гранд»

	Сильні сторони «S» - Strength	Слабкі сторони «W» - Weakness
Внутрішнє середовище	<p>Вдале розташування закладу (в центральній частині міста).</p> <p>Сталий попит на послуги харчування (щорічне зростання чистого доходу у 2016-2018рр.).</p> <p>Наявність грошових коштів для реалізації інвестиційно-інноваційних проектів.</p> <p>Прибутковість діяльності (прибутки в усі останні роки).</p> <p>Наявність кваліфікованого кухарського персоналу.</p> <p>Імідж сучасного, затишного і недорогого місця, де можна гарно провести час (оцінка 4,3 бали із 5 на https://objor.com).</p> <p>Стійкий фінансовий стан підприємства (високі показники ліквідності та коефіцієнту автономії, зростання показників ділової активності протягом 2016-2018рр.).</p>	<p>Низька результативність діючої стратегії (низькі показники рентабельності).</p> <p>Висока плинність персоналу в залі (офіціантів).</p> <p>Низький ступінь придатності основних засобів (коефіцієнт придатності у 2018р. – 31%).</p> <p>Відсутній маркетолог.</p> <p>Брак конкурентних переваг.</p> <p>Відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрямки розвитку.</p>

При розгляді чинників макросередовища скористаємось оціночними твердженнями експерта, в якості якого виступає директор підприємства. Загалом політична ситуація в Україні чинить неоднозначний вплив на стратегію діяльності кафе (табл.2.14).

Таблиця 2.14

Вплив політико-правових факторів на реалізацію стратегії кафе «Гранд»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Стабільність законодавчих норм	3	3	–	–9
Рівень державного регулювання галузі	3	2	–	–6
Політика держави в підготовці кадрів для галузі	3	3	+	+9
Ступінь контролю правових норм	2	2	+	+4

Натомість економічні фактори переважно чинять негативний вплив на реалізацію стратегії діяльності кафе «Гранд» (табл.2.15).

Таблиця 2.15

Вплив економічних факторів на реалізацію стратегії діяльності кафе «Гранд»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Економічне зростання рівня ВВП	2	2	+	+4
Зміна купівельної можливості населення	3	3	–	–9
Зростання рівня безробіття	2	2	–	–4
Розвиток банківського кредитування	3	3	–	–9

Демографічні фактори впливають на реалізації стратегії діяльності підприємства ресторанного господарства досить глобально та істотно, тому що визначають портрет споживача його товарів і послуг, співробітників, партнерів, конкурентів тощо. Вплив демографічних факторів на реалізацію стратегії діяльності кафе «Гранд» визначений в табл.2.16.

Таблиця 2.16

Вплив демографічних факторів на реалізацію стратегії діяльності кафе «Гранд»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Кількість потенційних споживачів	3	3	–	–9

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Зростання міграції населення	2	3	–	–6
Кваліфікаційні характеристики робочої сили	2	2	–	–4
Зростання частки міського населення	2	3	+	+6

Відповідно до даної таблиці, позитивний вплив на реалізацію стратегії діяльності кафе «Гранд» здійснює зростання частки міського населення. Натомість негативного впливу чинять зменшення потенційних споживачів, міграційні процеси та недостатньо висока кваліфікація робочої сили в галузі.

Вплив технологічних факторів виявляється в модернізації та збільшенні виробничих потужностей підприємствами галузі (табл. 2.17):

Таблиця 2.17

Вплив технологічних факторів на реалізацію стратегії діяльності кафе «Гранд»

Фактори середовища	Важливість для галузі	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Ступінь важливості для підприємства
Розвиток нових технологій приготування страв	3	3	+	+9
Поява нового обладнання для обробки та приготування продуктів в закладах харчування	3	3	+	+9

Як видно, науково-технічні фактори позитивно впливають на реалізацію стратегії діяльності кафе «Гранд», що виражене у можливостях інвестиційно-інноваційного розвитку. Фактори всіх даних груп можна звести в єдину таблицю (табл. 2.18).

Як видно з аналізу, фактори зовнішнього середовища переважно негативно впливають на реалізацію стратегії діяльності кафе «Гранд». Це зумовлено складною економічною та політичною ситуацією в країні, нестачею кваліфікованої робочої сили, яка в пошуках більших заробітків від'їжджає в країни Центральної та Західної Європи.

Таблиця 2.18

Найважливіші фактори зовнішнього середовища, що впливають на реалізацію стратегії діяльності кафе «Гранд»

Фактори зовнішнього середовища	Позитивний вплив	Ступінь важливості	Негативний вплив	Ступінь важливості
Політико-правові	Політика держави в підготовці кадрів для галузі	+9	Стабільність законодавчих норм	-9
	Ступінь контролю правових норм	+4	Рівень державного регулювання галузі	-6
Економічні	Економічне зростання рівня ВВП	+4	Зміна купівельної можливості населення	-9
			Зростання рівня безробіття	-4
			Розвиток банківського кредитування	-9
Демографічні	Зростання частки міського населення	+6	Кількість потенційних споживачів	-9
			Зростання міграції населення	-6
			Кваліфікаційні характеристики робочої сили	-4
Технологічні	Розвиток нових технологій приготування страв	+9		
	Поява нового обладнання для обробки та приготування продуктів в закладах	+9		

На основі аналізу макрооточення дослідимо зовнішні загрози і можливості кафе «Гранд» (табл.2.19).

Під час проведення SWOT-аналізу, в тій частині яка стосується ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосовуємо прийом ранжування та імовірнісної оцінки факторів з вибором тільки "парних" факторів можливостей і загроз. Для кожного з n факторів вибирається певна оцінка за 10-бальною шкалою, якою вимірюється ступінь важливості факторів M_i та Z_i - для можливостей і загроз відповідно, де i - номер фактора (повинна виконуватися умова $M_i = Z_i$).

Для кожної пари можливостей і загроз визначають імовірності P_{M_i} та P_{Z_i} таким чином, щоб дотримувалася умова $P_{M_i} + P_{Z_i} = 1$.

Таблиця 2.19

Зовнішні загрози і можливості кафе «Гранд»

	Можливості «О» - Opportunities	Загрози «Т» - Threats
Зовнішнє середовище	<p>Розширення цільової аудиторії завдяки формуванню оновленого меню.</p> <p>Збільшення лояльності споживачів шляхом виділення певних особливостей закладу.</p> <p>Зростання обізнаності споживачів завдяки рекламі в соціальних мережах.</p> <p>Поява нових методик приготування десертів, варіацій із новими смаками.</p> <p>Можливість орієнтації в бік більш привабливих цільових сегментів.</p> <p>Стрімкий розвиток модернізації обладнання.</p>	<p>Зниження реальних доходів населення.</p> <p>Зміна законодавчих вимог щодо обслуговування клієнтів ресторанного бізнесу.</p> <p>Зростання вартості страв через підвищення мінімальної заробітної плати та зростання цін на сировину (продукти).</p> <p>Активізація з боку конкурентів закладу.</p> <p>Негативні зміни чисельності потенційних клієнтів, в тому числі внаслідок міграції.</p> <p>Перенасичення ринку рестораних послуг в регіоні.</p>

Загальну оцінку можливостей (М) і загроз (З) розраховують за формулами:

$$M = \sum M_i \times P_i, \quad (2.1)$$

$$Z = \sum Z_i \times P_i, \quad (2.2)$$

де i - номер фактора.

Як видно з таблиці 2.20, зовнішні можливості перевищують загрози, тобто позиція кафе «Гранд» буде позиціонуватися у лівій половині матриці SWOT-аналізу.

Таблиця 2.20

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз кафе «Гранд»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{M_i}	$M_i \times P_{M_i}$	Фактори	Z_i	P_{Z_i}	$Z_i \times P_{Z_i}$
Розширення цільової аудиторії завдяки формуванню оновленого меню	8	0,6	4,8	Зниження реальних доходів населення	8	0,6	4,8
Збільшення лояльності споживачів шляхом	8	0,5	4,0	Зміна законодавчих вимог щодо обслугову-	7	0,5	3,5

виділення певних особливостей закладу				вання клієнтів ресторанного бізнесу			
---------------------------------------	--	--	--	-------------------------------------	--	--	--

Продовження табл. 2.20

Фактори	M_i	P_{M_i}	$M_i \times P_{M_i}$	Фактори	Z_i	P_{Z_i}	$Z_i \times P_{Z_i}$
Зростання обізнаності споживачів завдяки рекламі в соціальних мережах	6	0,4	2,4	Зростання вартості страв через підвищення мінімальної заробітної плати та зростання цін на сировину (продукти)	8	0,3	2,4
Поява нових методик приготування десертів, варіацій із новими смаками	7	0,3	2,1	Активізація з боку конкурентів закладу	9	0,2	1,8
Можливість орієнтації в бік більш привабливих цільових сегментів	6	0,3	1,8	Негативні зміни чисельності потенційних клієнтів, в тому числі внаслідок міграції	6	0,3	1,8
Стрімкий розвиток модернізації обладнання	8	0,2	1,6	Перенасичення ринку ресторанних послуг в регіоні	5	0,3	1,5
Разом	43		16,7	Разом	43		15,8

Отже, для кафе «Гранд» зовнішні можливості перевищують загрози, а сильних сторін у підприємства ресторанного господарства більше, ніж слабких. На підставі проведеного розподілу складемо матрицю загроз для кафе «Гранд» (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Аналіз загроз з боку конкурентних сил

Імовірність реалізації загрози \ Наслідки загрози	Наслідки загрози		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	-	Зниження реальних доходів населення	Зміна законодавчих вимог щодо обслуговування клієнтів ресторанного бізнесу
Середня (С)	Зростання вартості страв через підвищення мінімальної заробітної плати та зростання цін на сировину (продукти)	Активізація з боку конкурентів закладу	Негативні зміни чисельності потенційних клієнтів, в тому числі внаслідок міграції
Низька (Н)	Перенасичення ринку ресторанних послуг в регіоні	-	-

Складемо також матрицю можливостей (табл. 2.22).

Таблиця 2.22

Аналіз можливостей, що з'являються на ринку

Вплив можливостей Імовірність використання можливостей	Сильний (С)	Помірний (П)	Слабкий(Сл)
Висока (В)	Розширення цільової аудиторії завдяки формуванню оновленого меню	Збільшення лояльності споживачів шляхом виділення певних особливостей закладу	Зростання обізнаності споживачів завдяки рекламі в соціальних мережах
Середня (С)	Поява нових методик приготування десертів, варіацій із новими смаками	Можливість орієнтації в бік більш привабливих цільових сегментів	Стрімкий розвиток модернізації обладнання
Низька (Н)	-	-	-

На основі проведеного аналізу сформуємо матрицю SWOT аналізу (табл.2.23). Дана матриця дозволяє зробити стратегічні висновки із проведеного аналізу, точно структурувати проблеми і завдання, що стоять перед кафе «Гранд».

Таблиця 2.23

Оцінка можливостей і загроз із врахуванням сильних і слабких сторін

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення цільової аудиторії завдяки формуванню оновленого меню 2. Збільшення лояльності споживачів шляхом виділення певних особливостей закладу 3. Зростання обізнаності споживачів завдяки рекламі в соціальних мережах 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження реальних доходів населення 2. Зміна законодавчих вимог щодо обслуговування клієнтів ресторанного бізнесу 3. Зростання вартості страв через підвищення мінімальної заробітної плати та зростання цін на сировину (продукти)
Сильні сторони	Оскільки діяльність підприємства є прибутковою і воно зацікавлене в постійному оновленні власного обладнання, слід активізувати зусилля на організації виготовлення нових страв, впроваджувати нові форми обробки продуктів, використовувати енергоефективні технології, що дозволить мінімізувати витрати	Зменшити втрати ринків збуту та їх ємності підприємство може за рахунок більш ефективного рекламного просування в соціальних мережах, створенні конкурентних переваг, які важко повторити конкурентам, використанні гарного іміджу закладу в його просуванні як місця для різних свят.
Слабкі сторони	Оскільки існує можливість розширення цільової аудиторії підприємство може випускати крафтову продукцію з метою формування додаткових конкурентних переваг. Також слід оновлювати основні засоби	Підприємству слід зменшити ризики втрати ринків збуту за рахунок поглиблення диверсифікації асортименту та активізації зусиль на дослідженні змін споживчих переваг.

3. Низький ступінь придатності основних засобів	та організувати маркетингову службу.	
---	--------------------------------------	--

У результаті проведеного SWOT-аналізу можна говорити про те, що для покращення стратегії кафе «Гранд» необхідно приділити увагу диференціації, з тим, щоб сформувати такі конкурентні переваги закладу, які буде важко швидко скопіювати конкурентам. Це зумовлює потребу в формуванні стратегії диференціації послуг підприємства ресторанного господарства.

РОЗДІЛ 3.

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ КАФЕ «ГРАНД», М. ДУБНО

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації стратегії диференціації послуг кафе

Важливою складовою успішної діяльності ресторанного підприємства на ринку є вдосконалення її конкурентної стратегії, яку слід розглядати як точку відліку в процесі впровадження концепції досягнення високого рівня конкурентних переваг. При цьому розробка нової конкурентної стратегії може здійснюватися в одному із наступних напрямків:

- збереження поточної конкурентної стратегії з оцінкою її результатів через призму високої конкурентоспроможності підприємства;
- розширення поточної стратегії з встановленням нових тактичних та політичних цілей з метою утримання конкурентних переваг;
- розробка принципово нової конкурентної стратегії, де встановлені цілі, що найкращим чином відповідають головній задачі – зміцнення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

Проведений SWOT-аналіз кафе «Гранд» та результативність діючої стратегії підприємства вказують на потребу формування нової конкурентної стратегії – диференціації. Зокрема, невисока ефективність діяльності, що узагальнюється в низьких показниках чистого прибутку та рентабельності, не дозволяє підприємству здійснювати значні капітальні інвестиції в розвиток, а це відповідно створює загрози для діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Натомість підприємство володіє сильними сторонами, щоб реалізовувати нову стратегію. Стратегія диференціації в разі її успішної реалізації є ефективним засобом досягнення прибутку вище середньогалузевого рівня, і створює захист проти п'яти конкурентних сил. Крім того вона здатна захистити кафе «Гранд» від конкурентного суперництва.

У відповідності до цього запропоновано спрямувати зусилля кафе «Гранд» на формування комплексної програми заходів з реалізації стратегії диференціації послуг кафе. Дана програма передбачає:

- організацію крафтового виробництва солінь за авторськими рецептами (баклажанів по корейськи, буряка по корейськи, грибів);
- пропонування нової послуги кафе, яка передбачає обслуговування весіль в Дубенському замку, за принципом «кейтерингу»;
- встановлення в кафе хоспер-печі, з метою пропонування відвідувачам закладу нових страв;
- створення можливостей для мешканців м. Дубни замовити їжу через сторінку в мережі Інтернет та забрати її в кафе, по дорозі додому.

Крафтове виробництво за авторськими рецептами дозволить кафе пропонувати своїм клієнтам соління, які урізноманітнюватимуть меню закладу, а до того їх буде складно копіювати конкурентам. Разом з тим соління в помірних кількостях мають властивості підтримувати імунну систему, полегшувати процес травлення, знижувати рівень кальцієвих відкладень в суглобах. В кафе пропонується організувати виробництво таких видів солінь:

- баклажани по-корейськи, фаршировані морквою;
- буряк по-корейськи;
- мариновані гливи.

Організацію такого виробництва кафе «Гранд» може здійснювати, із застосуванням підвального приміщення, що є в власності закладу. Необхідно буде закупити дубові бочки для квашення (100 л.) в кількості 12 шт. Вартість однієї бочки за даними компанії Deluxe [2] складає 3100 грн., відповідно капітальні інвестиції для кафе «Гранд» складуть:

$$KI = 3100 \text{ грн.} \times 12 \text{ од.} = 37200 \text{ грн.}$$

Амортизація для інвентарної тари складає 6 років, відповідно річні витрати на амортизацію дубових бочок складуть:

$$A = 37200 : 6 = 6200 \text{ грн.}$$

Отже, витрати на амортизацію бочок складуть в плановому році 6,2 тис. грн.

Рецептура крафтових солінь та розрахунок вартості сировини наведені в табл.3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок вартості сировини на виробництво 100 кг солінь

Вид сировини	Одиниця виміру	Норми витрат на 100 кг.	Ціна одиниці сировини, грн.	Сума, грн.
Баклажани по-корейські, фаршировані морквою				
Баклажани	кг	65	8	520
Морква	л	32,5	7	227,5
Цукор-пісок	кг	12	11,25	135
Сіль кам'яна	кг	0,5	3,5	1,75
Олія	л	17	21,4	363,8
Часник	кг	0,12	70	8,4
Оцет	л	0,9	15	13,5
Перець чорний мелений	кг	0,02	93,4	1,9
Разом				1271,8
Транспортні витрати (10%)				127,2
Всього по статті				1399,0
Буряк по-корейські				
Буряк	кг	90	7	630
Часник	кг	2	70	140
Олія	л	7	21,4	149,8
Оцет	л	0,9	15	13,5
Цукор-пісок	кг	1,5	11,25	16,9
Сіль кам'яна	кг	0,5	3,5	1,8
Перець чорний мелений	кг	0,02	93,4	1,9
Разом				953,8
Транспортні витрати (10%)				95,4
Всього по статті				1049,2
Мариновані гливи				
Гливи	кг	95	40	3800
Часник	кг	2	70	140
Оцет	л	2	15	30
Цукор-пісок	кг	0,4	11,25	4,5
Сіль кам'яна	кг	0,8	3,5	2,8
Перець чорний мелений	кг	0,02	93,4	1,9
Лавровий лист	кг	0,05	190	9,5
Разом				3988,7
Транспортні витрати (10%)				398,9
Всього по статті				4387,5

Плановий обсяг виробництва підприємством крафтових солінь складає: баклажанів, маринованих морквою – 500 кг, буряка по-корейські – 200 кг, маринованих глив – 500 кг. Відповідно витрати на сировину в процесі виготовлення крафтових солінь в кафе «Гранд» складуть:

Баклажани по-корейські, фаршировані морквою – $1399 \times 5 = 6995$ грн.

Буряк по-корейські – $1049,2 \times 2 = 2098,4$ грн.

Мариновані гливи – $4387,5 \times 5 = 21937,6$ грн.

Разом витрати на сировину складуть:

$C = 6995 + 2098,4 + 21937,6 = 31031$ грн.

Для процесу соління пропонується найняти працівника на один місяць умовах підряду. Витрати на виготовлення крафтових солінь узагальнені в табл.3.2:

Таблиця 3.2

Планові витрати на виготовлення крафтових солінь в кафе «Гранд»

Найменування статей калькуляції	Витрати в плановому році, грн.
Сировина	31031
Заробітна плата робітника	9000
Відрахування на соціальні заходи	1980
Витрати на амортизацію інвентарної тари	6200
Повні витрати	48211

Отже, витрати на виготовлення крафтових солінь в кафе «Гранд» складуть в плановому році 48,2 тис. грн. Їх представлення в меню підприємства ресторанного господарства дозволить отримати відмінності порівняно із меню конкурентів в м. Дубно.

Наступним заходом в рамках реалізації стратегії диференціації послуг кафе виступає пропонування нової послуги кафе, яка передбачає обслуговування весіль за принципом «кейтерингу». В м. Дубно часто проводять весілля в красивих шатрах, в Дубенському замку. Кафе «Гранд» може пропонувати обслуговування цих весіль за принципом кейтерингу, застосовуючи свій персонал (кухарів, офіціантів, адміністратора). ТОВ «Гранд»

забезпечуватиме:

- індивідуальне узгодження меню з урахуванням всіх побажань замовника, прорахунком необхідної кількості страв та інгредієнтів для їх приготування;
- доставку до місця проведення банкету вже готової їжі, необхідного посуду, меблів, обладнання;
- сервіровку столів в шатрах біля Дубенського замку в певному стилі, узгодженому із замовником;
- обслуговування гостей протягом усього свята, включаючи вирішення можливих проблем.

Для того, щоб потенційні замовники користувались послугами кейтерингу від кафе «Гранд», керівництву необхідно проявляти гнучкість, враховувати індивідуальні побажання та особливості клієнтів.

Диференціювати себе на ринку ресторанних послуг м. Дубно кафе «Гранд» може також завдяки встановленню в кафе печі хоспер, з метою пропонування відвідувачам закладу нових цікавих страв. Піч хоспер ідеально підходить для приготування смачних страв в ресторанах від 20 до 200 посадочних місць. Печі хоспер працюють на підставі системи регульованою тяги.

Грилі-мангали хоспер – рішення, що дозволяє одночасно використовувати переваги мангала і печі на деревному паливі (аналог "російської" або будь-який інший закритої печі). В якості палива в печах хоспер використовується чистий деревне вугілля або чисте вугілля рослинного походження. Завдяки унікальній конструкції хосперу м'ясо, риба, овочі виходять надзвичайно смачними і ароматними, до того ж час приготування страв у хоспері дуже мало. У хоспері стейк природним шляхом обволікається скоринкою, продовжуючи оплавлятися зсередини. При цьому соки залишаються в м'ясі.

Вартість печі хоспер ПДУ 900 за даними [16] складає 44800 грн. Тип печі – гриль, барбекю. Тип палива – вугілля або дрова. Розмір решітки гриль – 675*450 мм. У комплект входить: кочерга, щипці, шампури (10 шт.), підставка,

іскрогасник, дві решітки гриль. Зовнішній вигляд печі хоспер зображений на рис.3.1.



Рис.3.1. Зовнішній вигляд печі хоспер

Транспортні витрати на доставку обладнання складуть 5 тис. грн., вартість монтажу – 6700 грн. Загалом витрати на нове обладнання складуть:

$$B = 44800 + 5000 + 6700 = 56500 \text{ грн.}$$

Термін амортизації для обладнання складає 5 років, метод нарахування прямолінійний, відповідно річні витрати на амортизацію обладнання складуть:

$$A = 56500 : 5 = 11300 \text{ грн.}$$

Отже, витрати на амортизацію печі хоспер складуть в плановому році 11,3 тис. грн.

Ще одним заходом із диференціації послуг кафе «Гранд» запропоновано створення можливостей для мешканців м. Дубни замовити їжу через сторінку в мережі Інтернет та забрати її в кафе, по дорозі додому. З практичного досвіду працівників кафе 5% відвідувачів закладу воліють забирати їжу з кафе додому, щоб вжити її в сімейному кругу. Проте наразі їм доводиться витратити час, очікуючи поки страви приготуються. Кафе «Гранд» може створити сторінку в Instagram, де буде відображене меню закладу, й відвідувачі сторінки зможуть по телефону або через цю сторінку замовити потрібні страви й забрати їх потім по дорозі із роботи до дому. Вартість створення та наповнення такої сторінки

працівником, працюючим на умовах підяду, складе 2 тис. грн. Підтримка сторінки здійснюватиметься адміністратором закладу.

3.2. Прогнозування успішності реалізації стратегії диференціації послуг кафе

Здійснюючи прогнозування успішності реалізації стратегії диференціації послуг кафе доцільно зауважити, що плановий ефект від заходів встановлення печі хоспер, організації кейтерингу та можливості замовлення їжі із собою прогнозується в формі зростання обсягу чистого доходу, визначений за допомогою експертів закладу (директора та двох адміністраторів). За їх очікуваннями, зростання чистого доходу в плановому році складе:

від встановлення печі хоспер – 8% від обсягу 2018 року;

від організації кейтерингу – 5% від обсягу 2018 року;

від можливості замовлення їжі із собою – 3% від обсягу 2018 року.

В грошовому виразі зростання чистого доходу в плановому році становитиме:

1) від встановлення печі хоспер:

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{план}} = 8505 \times 0,08 = 680,4 \text{ тис. грн.}$$

2) від організації кейтерингу:

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{план}} = 8505 \times 0,05 = 425,25 \text{ тис. грн.}$$

3) від організації замовлення їжі на винос:

$$\Delta\text{ЧД}_{\text{план}} = 8505 \times 0,03 = 255,15 \text{ тис. грн.}$$

Валова націнка в кафе «Гранд» за даними 2018 року складає 33,2%.

Відповідно зростання собівартості складе:

1) від встановлення печі хоспер:

$$\Delta\text{СВ}_{\text{план}} = 680,4 \times 0,668 = 454,5 \text{ тис. грн.}$$

2) від організації кейтерингу:

$$\Delta\text{СВ}_{\text{план}} = 425,25 \times 0,668 = 284,1 \text{ тис. грн.}$$

3) від організації замовлення їжі на винос:

$$\Delta\text{СВ}_{\text{план}} = 255,15 \times 0,668 = 170,4 \text{ тис. грн.}$$

Крім того підприємство зможе реалізувати крафтові соління, планові доходи від чого узагальнені в табл.3.3.

Таблиця 3.3

**Чистий дохід кафе «Гранд»
від реалізації крафтових солінь в плановому році**

Продукція	Од. вимір.	Вартість за од. вимір., грн.	Кількість	Сума, тис. грн.
Баклажани по-корейські, фаршировані морквою	кг	100	500	50
Буряк по-корейські	кг	80	200	16
Мариновані гливи	кг	140	500	70
Разом			1200	136

Отже, чистий дохід кафе «Гранд» від реалізації крафтових солінь в плановому році складе 136 тис. грн.

Узагальнимо всі витрати та доходи кафе «Гранд» від реалізації запропонованих заходів із реалізації стратегії диференціації послуг кафе. Очікувані витрати кафе складуть:

$$\Delta BB_{\text{план}} = 454,5 + 11,3 + 284,1 + 170,4 + 48,2 = 968,5 \text{ тис. грн.}$$

Натомість очікуваний чистий дохід кафе складе:

$$\Delta \text{ЧД}_{\text{план}} = 680,4 + 425,25 + 255,15 + 136 = 1496,8 \text{ тис. грн.}$$

Розрахуємо сумарний вплив запропонованих заходів на результати діяльності підприємства. Економічна ефективність запропонованих заходів реалізації стратегії диференціації послуг кафе наведена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Вплив запропонованих заходів на результати діяльності кафе «Гранд»
в плановому році**

Показник	Встановлення печі хоспер	Організація кейтерингу	Організація замовлення їжі на винос	Реалізація крафтових солінь	Разом
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	680,4	425,25	255,15	136	1496,8
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	465,8	284,1	170,4	48,2	968,5

Валовий прибуток, тис. грн	214,6	141,15	84,75	87,8	528,3
Чистий прибуток, тис. грн	176,0	115,7	69,5	72,0	433,2
Чиста рентабельність, %	25,86	27,22	27,24	52,94	28,94

За даними табл.3.4, можна зробити висновки, що реалізація запропонованих заходів із реалізації стратегії диференціації послуг кафе дозволить підприємству отримати додатковий валовий прибуток в розмірі 528,3 тис. грн., а чистий прибуток в розмірі 433,2 тис. грн. Планова чиста рентабельність продажів у плановому році складе 28,94%.

Зміна доходів та витрат вплине на результати діяльності кафе «Гранд» у плановому році (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Результати діяльності кафе «Гранд» у плановому році внаслідок впровадження запропонованих заходів

Показник	2018 рік	Плановий рік	Відхилення	
			абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	8505	10001,8	1496,8	17,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	5683	6651,5	968,5	17,0
Валовий прибуток, тис. грн.	2822	3350,3	528,3	18,7
Чистий прибуток, тис. грн.	388	821,2	433,2	111,7
Чиста рентабельність реалізації (продаж), %	0,046	0,082	0,04	78,5

Отже, за даними розрахунків впливу запропонованих заходів на основні показники діяльності кафе «Гранд» у плановому році, можна зробити висновки, що економічний ефект заходів з реалізації стратегії диференціації послуг кафе визначений у зростанні чистого доходу від реалізації продукції на 17,6% та чистого прибутку на 111,7%. Чиста рентабельність реалізації зросте на 0,04 або на 78,5%. Це доводить, що запропоновані заходи здійснюватимуть позитивний вплив на діяльність підприємства ресторанного господарства.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Стратегія диференціації передбачає застосування певних елементів унікальності, які створять цінність для споживачів та заохочуватимуть їх до купівлі саме цього товару або послуги. Стратегія диференціації дозволяє підприємству уникнути прямого впливу конкуренції за рахунок пропозиції товару або послуги з відмінними властивостями від конкуруючих продуктів. Унікальні властивості товарів (послуг) є основою для набуття популярності і лояльності з боку споживачів, що дозволяє підприємству зміцнювати його конкурентні переваги.

На основі наведених методик розроблено методику формування стратегії диференціації ресторанних послуг. Початковим етапом стратегії диференціації підприємства ресторанного господарства є вивчення ринку для визначення співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін і доходів, ступеня конкуренції і бар'єрів виходу на ринок, ступеня державного налагодження даного ринку, наявності сезонних коливань попиту та інших параметрів. Наступним етапом формування стратегії диференціації є вивчення: основних конкурентів, та їх активності на ринку: найбільш популярних послуг; цінової політики; методів підвищення лояльності споживачів; заходів із стимулювання збуту; каналів збуту і т.д. Далі слід провести дослідження ресторанної послуги з метою її вдосконалення та модернізації, а також ретельно вивчити потреби і поведінку споживачів, щоб зрозуміти, що головного вони виділяють в якості і цінного в наданій їм послугі, і за що готові платити. Потім з урахуванням отриманих результатів підприємство ресторанного господарства повинне надати своїм послугам одну або декілька відмінних характеристик, які б відповідали вимогам і перевагам конкретної цільової групи споживачів.

Кафе «Гранд» має можливості для стратегічного розвитку, які узагальнюються в наявності високої частки власного капіталу в структурі

пасивів, а також грошових коштів, що дозволяють забезпечити інвестиційно-інноваційну діяльність в напрямку набуття конкурентних переваг.

Діюча стратегія кафе «Гранд» передбачає фокусування на обслуговуванні різноманітних свят. Спостерігається покращення результативності стратегії підприємства, що узагальнюється в зростанні фінансово-господарської діяльності та покращенні основних показників фінансового стану. Разом з тим в кафе має місце загалом невисока ефективність діяльності, про що твердять низькі показники отриманого чистого прибутку та рентабельності.

У результаті проведеного SWOT-аналізу можна говорити про те, що для покращення стратегії кафе «Гранд» необхідно приділити увагу диференціації, з тим, щоб сформувати такі конкурентні переваги закладу, які буде важко швидко скопіювати конкурентам. Це зумовлює потребу в формуванні стратегії диференціації послуг підприємства ресторанного господарства.

Програма заходів з реалізації стратегії диференціації послуг кафе. Дана програма передбачає: організацію крафтового виробництва солінь за авторськими рецептами (баклажанів по корейськи, буряка по корейськи, грибів); пропонування нової послуги кафе, яка передбачає обслуговування весіль біля Дубенського замку, за принципом «кейтерингу»; встановлення в кафе хоспер-печі, з метою пропонування відвідувачам закладу нових страв; створення можливостей для мешканців м. Дубни замовити їжу через сторінку в мережі Інтернет та забрати її в кафе, по дорозі додому.

Реалізація запропонованих заходів із реалізації стратегії диференціації послуг кафе дозволить підприємству отримати додатковий валовий прибуток в розмірі 528,3 тис. грн., а чистий прибуток в розмірі 433,2 тис. грн. Планова чиста рентабельність продажів у плановому році складе 28,94%. Внаслідок цього в плановому році порівняно з 2018 роком очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 17,6% та чистого прибутку на 111,7%. Чиста рентабельність реалізації зросте на 0,04 або на 78,5%, що вказує на позитивний вплив запропонованих заходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бондаренко С. М. Аналіз сучасних стратегій конкуренції / С. М. Бондаренко, О.В. Свиринюк // Збірник наукових праць. – К., 2014. – С. 56–62
2. Виробник бондарної продукції Deluxe [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://deluxe-zt.prom.ua/>
3. Гладій Х.Г. Аналіз стратегій диференціації продукту підприємств на кондитерському ринку [Електронний ресурс] / Х.Г. Гладій // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2013. - Вип. 9(2). - С. 44-50. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9\(2\)_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9(2)_10)
4. Гончарова С.Ю. Стратегічне управління. Навчальний посібник. / Гончарова С.Ю., Отенко І.П. – Харків: Вид. ХДЕУ, 2014. – 172 с.
5. Іванов Ю.Б. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства : Монографія / За заг. ред. Іванова Ю. Б., Тищенко О. М. – Х. : ВД “ІНЖЕК”, 2012. – 384 с.
6. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: Навчальний посібник. / [С.М.Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко., А.В. Вакуленко.]– К.: КНЕУ, 2011. - 527 с.
7. Корж М. В. Стратегія міжнародного маркетингу в управлінні інноваційним розвитком [Електронний ресурс] / М. В. Корж, Т. С. Чуніхіна, К. І. Маліношевська // Бізнес-навігатор. - 2019. - Вип. 2. - С. 18-23. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_2_5
8. Котлер Ф. Основы маркетинга. / [Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг, Ф. Котлер]. – М.: Диалектика, 2019. – 752 с.
9. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми: Монографія. – К.: КНЕУ, 2012. – 245 с.
10. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Жан-Жак Ламбен ; пер. с фр. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 589 с.
11. Онищук Н. В. Моделювання стратегій диференціації та фокусування туристичних підприємств / Н. В. Онищук. // Економіка. Управління. Інновації. - 2015. - № 1. [Електронний ресурс] - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2015_1_29

12. Патора Р. Стратегія диференції у розвитку ринку кур'єрських послуг [Електронний ресурс] / Р. Патора, О. П. Карпій // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. - 2012. - Вип. 8. - С. 162-166. - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzlubp_2012_8_39

13. Прищепа Н.П. Аналіз і класифікація конкурентних стратегій підприємств / Н.П. Прищепа, О.М. Гайдамака // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2012. – № 4(44). – С. 88-94

14. П'ятницька Г. Т. Конкурентні переваги підприємств: визначення та джерела формування [Електронний ресурс] / Г. Т. П'ятницька, А. М. Предеїн, О. В. Рябова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.

- 2014. - Вип. 1. - С. 235-248. - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2014_1_25

15. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства в умовах ринкових відносин: Навчальний посібник / Саєнко М.Г., Смоленюк П.С., Бриндзя З.Ф., Маланчук Л.М. – Хмельницький: „Наукова думка”. – 2010. – 215 с.

16. Хоспер ПДУ 900. Сайт компанії ТОВ «Будсвіт» [Електронний ресурс] -

Режим доступу: <https://prom.ua/p675231088-hosper-pdu-900.html>

17. Цобер Ю.І. SWOT-аналіз підприємств олійно-жирової промисловості України / Ю.І. Цобер // Вісник ХНУ. – 2009. – № 3. – С. 225-227.

18. Шацька З. Я. Особливості формування стратегії створення конкурентних переваг підприємства / З. Я. Шацька, О. В. Короб // International scientific journal. - 2015. - № 9. - С. 175-179. [Електронний ресурс] - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2015_9_41

19. Шевчук О. Ю. Стратегія диференціації продукції на ринку соняшника / О. Ю. Шевчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2016. - № 2. - С. 89-93.

[Електронний ресурс] - Режим доступу:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2016_2_17

20. Яцишина Л.К. Дослідження стратегій маркетингової діяльності на ринку молочної продукції / Л.К. Яцишина, А.І. Бикова // Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, обліку, фінансів та управління в Україні та світі». 2017. - С.226-230
21. Aaker D. Strategic Market Management / David A. Aaker. – Wiley India Pvt. Limited, 2010. – 372 p.
22. Abu Aliqah K. M. Differentiation and Organizational Performance: Empirical Evidence from Jordanian Companies. // Journal of Economics, 2012. – Vol. 3, no.1, p. 72-77
23. Amoako-Gyampah K. Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment. / Amoako-Gyampah K. and Acquah, M. // International Journal of Production Economics, vol.111
24. Baregheh, A. Towards a multidisciplinary definition of innovation. / Baregheh, A., Rowley, J., and Sambrook, S. // Journal of Management Decision, 2009. – vol. 47, Issue 8. – pp. 1323-1339
25. Henderson S. The development of competitive advantage through sustainable event management // Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 2011. – No.3 – pp. 245-257
26. Matsu D. A. Competition and Product Quality in the Supermarket Industry. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://are.berkeley.edu/documents/seminar/matsa-competition-090706.pdf>
27. Porter M. On Competition / Michael E. Porter. – Harvard Business Press, 2008. – 544 p.
28. Sharp B. What is Differentiation and How Does it work? / Sharp B., & Dawes, J. // Journal of Marketing Management, 2011. No.17. – pp.739-759.
29. Thompson J. Strategic Management / John L. Thompson. Thomson Learning, 2011. – 1141 p.
30. Trout J. Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition / Jack

Trout, Steve Rivkin. - New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. – 2010. – 212 p.

31. Valipour H. The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms / Hashem Valipour, Hamid Birjandi and Samira Honarbakhsh // Journal of Asian Business Strategy, 2012. – Vol. 2, No.1, pp. 14-23.