

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

### **«ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «THE KITCHEN» М. КИЇВ»**

Студентки 2 курсу, 5м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанный  
менеджмент»

Калашник  
Ірини Олександрівни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
к.е.н., доц.

Компанець  
Катерина Андріївна

---

*підпис  
керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис  
гаранта*

Київ 2019

## Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного Кафедра готельно-ресторанного  
та туристичного бізнесу та бізнесу  
Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный  
менеджмент»)

### ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного  
бізнесу

\_\_\_\_\_ М. Г. Бойко  
«    » \_\_\_\_\_ 2018 р.

### Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

*Колашнік Ірині Олександрівні*

*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Диференціація послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ.

Затверджена наказом ректора від «29» грудня 2018 р. № 4854.

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

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

*Мета роботи* є аналіз практичних положень і рекомендацій, спрямованих на диференціацію послуг суб'єкту ресторанного бізнесу.

*Об'єкт дослідження* – процес формування диференціацію послуг суб'єкту ресторанного бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади диференціацію послуг суб'єкту ресторанного бізнесу.

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Інструмент або спосіб задоволення потреб», «Механізм формування успішної диференціації послуг», «Місце маркетингової стратегії у загальній ієрархії стратегій підприємства», «Організаційна структура ресторану «The Kitchen»», «SMART - аналіз індійського ресторану «The Kitchen», м. Київ», «Звіт по прибуткам ресторану - Дані звітної документації».

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

## ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування диференціацію послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Теоретичні підходи до дослідження диференціації послуг

1.2. Сутність диференціації послуг суб'єкту ресторанного бізнесу.

1.3. Особливості стратегічної маркетингової діяльності у сфері послуг

Розділ 2. Дослідження застосування стратегії диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ.

2.1. Загальна характеристика діяльності ресторану «The Kitchen» м. Київ.

2.2. Діагностика та оцінка застосування стратегії диверсифікації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ.

2.3. Визначення впливу чинників на диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ.

Розділ 3. Розробка стратегії диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ.

3.1. Розробка заходів для реалізації стратегії диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ.

3.2 Оцінка результатів впровадження заходів реалізації стратегії диференціації.

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки





### 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Калашник Ірина Олександрівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування диференціації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу. Здійснено дослідження застосування стратегії диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ; проведено діагностика та оцінка застосування стратегії диверсифікації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ. На основі отриманих результатів розроблені заходи для реалізації стратегії диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Випускна кваліфікаційна робота передана до зберігання в електронному архіві інституційному репозитарію Київського національного торговельно-економічного університету.

Випускна кваліфікаційна робота є звершеною науковою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

### 12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_ (підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

### 13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Калашник І.О.

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 ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ .....	10
1.1 Теоретичні підходи до дослідження диференціації послуг .....	10
1.2 Сутність диференціації послуг суб'єкту ресторанного бізнесу .....	15
1.3 Особливості стратегічної маркетингової діяльності у сфері послуг .....	21
Розділ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «THE KITCHEN» м. КИЇВ .....	25
2.1 Загальна характеристика діяльності ресторану «The Kitchen» м. Київ .....	25
2.2 Діагностика та оцінка застосування стратегії диверсифікації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ .....	28
2.3 Визначення впливу чинників на диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ .....	31
Розділ 3 РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «THE KITCHEN» м. КИЇВ .....	42
3.1 Розробка заходів для реалізації стратегії диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ .....	42
3.2 Оцінка результатів впровадження заходів реалізації стратегії диференціації .....	50
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	58
ДОДАТКИ .....	64



## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасному світі ресторанний бізнес розвивається досить бурхливо. Розробка плану по просуванню ресторану, безсумнівно, є дуже важливою частиною, так як дозволить підготуватися до різних ситуацій в бізнесі. Смачна їжа, відмінний сервіс, сучасний дизайн - все це, звичайно, є основою успішної роботи ресторану, але не варто забувати, що для того щоб залучити ще більше клієнтів і зміцнити свої позиції на ринку в умовах конкуренції необхідно створювати такі маркетингові стратегії, тобто впроваджувати диференціацію послуг, які будуть приносити максимум прибутку і будуть залучати все нових і нових клієнтів [20].

В умовах жорсткої конкуренції в ресторанному бізнесі кожному закладу необхідно знати свої сильні і слабкі сторони, вміти правильно і грамотно розбиратися в ситуації на ринку, розробити відповідну маркетингову стратегію. Це все дасть можливість закладу не тільки отримувати максимум прибутку, залучати клієнтів, але і дозволить функціонувати на ринку довгий період часу.

Маркетингові стратегії для просування ресторанів з року в рік змінюються і те, що працювало декілька років тому, навряд чи буде працювати сьогодні. Якщо маркетингова стратегія і зовсім буде відсутньою, то керівництво ризикує піддати краху свій бізнес, так як буде займатися виробництвом послуг, які не мають ринкового попиту. А якщо правильно вибрати маркетингову стратегію, то бізнес буде розвиватися успішно [4, 10].

Актуальність теми випускної кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю розробки заходів по реалізації маркетингової стратегії – диференціації послуг, з метою залучення нових і утримання старих клієнтів.

*Мета роботи* є аналіз практичних положень і рекомендацій, спрямованих на диференціацію послуг суб'єкту ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети, були сформульовані наступні **задачі дослідження**:

- провести аналіз господарських показників ресторану;
- провести аналіз ринку ресторанних послуг м. Київ;
- зробити технологічні розрахунки;
- скласти пропозицію щодо розвитку ресторану за допомогою стратегії диференціації послуг.

*Об'єкт дослідження* – процес формування диференціацію послуг суб'єкту ресторанного бізнесу.

*Предмет дослідження* – теоретичні, методологічні та практичні засади диференціацію послуг суб'єкту ресторанного бізнесу.

**Гіпотеза дослідження** зводиться до припущення, що застосування стратегії диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ, дасть змогу підвищити конкурентоспроможність закладу, розширити його клієнтську базу, підвищити популярність та пізнаванність ресторану, забезпечивши тим самим йому стійку позицію на ринку ресторанних послуг столиці.

**Теоретико-методологічною основою дослідження** стали фундаментальні та прикладні праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області управління маркетингом, оцінки ефективності та управління підприємствами ресторанних послуг.

Дане дослідження проводилося в рамках системно-функціонального підходу із застосуванням загальнонаукових методів пізнання, в тому числі методу синтезу, опитування, системного, порівняльного і структурно-функціонального аналізу.

**Практична значущість дослідження.** Запропонований алгоритм проведення комплексного аналізу системи управління маркетингом ресторану з урахуванням особливостей внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, а також практичні рекомендації щодо розвитку системи управління маркетингом і оцінки ефективності можуть бути



застосовані для інших ресторанів східної кухні в Україні. Розроблений комплекс рекомендацій може бути використаний керівниками ресторану «The Kitchen» в процесі диференціювання послуг закладу.

Інформаційну базу дослідження склали підручники і навчальні посібники; матеріали наукових конференцій і семінарів, матеріали спеціалізованих періодичних та інтернет-видань; матеріали власних досліджень; нормативно-правові та звітні документи ресторану «The Kitchen».

**Методи дослідження.** В роботі використовувались різноманітні методи дослідження, як теоретичного – огляд літератури та її аналіз, так і емпіричного характеру, а саме: анкетування, SWOT-, PEST- и SMART-аналізи.

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, восьми підпунктів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1 Теоретичні підходи до дослідження диференціації послуг

Для будь-якої компанії характерним є бажання щодо збереження та збільшення своєї частки ринку, що також буде забезпечувати її високу прибутковість протягом тривалого часу. Щоб досягти цих цілей потрібно постійно оновлювати пропозиції фірми.

До процесу оновлення пропозицій можуть бути включені різні заходи. Одним з найбільш дієвих заходів цього спектру – є диференціація товарів та послуг, тобто розширення асортиментного ряду товарів та послуг підприємства. Під час реалізації диференціації послуг, підприємство повинно мати обширну інформаційну базу, яка б відображала сучасне становище на ринку послуг (наприклад, ресторанного бізнесу), а також мала змогу попередити про виникнення несприятливих умов у ринковій кон'юктурі. Зважаючи на це, маркетингові дослідження стають одним з ключових достовірних інформаційних джерел, які дозволяють приймати правильні управлінські рішення в ситуаціях необхідності подолання складних ситуацій, виникаючих на тому чи іншому ринку.

Маркетингові дослідження проводять з метою формування бази аналітичної інформації, яка, в майбутньому дає змогу:

- ✓ Виявляти інформаційну основу для прогнозування попиту;
- ✓ Розробляти стратегії та планувати подальшу діяльність підприємства;
- ✓ Приймати вірні маркетингові рішення [5].

З погляду класифікації, весь спектр маркетингових досліджень, традиційно поділяють на методи збору первинних і вторинних даних.

Первинними даними називають інформацію котра збирається дослідницьким контингентом з ціллю спеціалізованого вирішення однієї конкретизованої проблеми. Саме з цих причин, нерідко, під терміном «маркетингові дослідження» розуміють процеси збору інформації первинного типу.

В свою чергу, спектр методів, дозволяючих збирати первинну інформацію розділяють на три великі категорії:

- 1) методи збору даних якісного характеру;
- 2) методи збору даних кількісного характеру;
- 3) міх-методи збору даних в Інтернет просторі [27].

Дослідження першої категорії дають змогу отримання докладних даних, які відображають тенденції споживчої поведінки, думок, поглядів, які поширюються на велику групу населення. Дані які отримуються в ході якісних маркетингових досліджень не мають кількісного вираження, але дають змогу сформулювати чітке уявлення про образ споживчих думок.

Дослідження цієї категорії являються незамінними в таких ситуаціях, як: розширення асортиментного ряду товарів та послуг, розробка рекламних та пиар кампаній, дослідження іміджу торгової марки або ж підприємства, в цілому і тому подібне.

До основним методів проведення якісних досліджень відносять: глибинне інтерв'ю, аналізи протоколів та фокус-групи [24].

Дослідження другої категорії (кількісні) дають змогу отримання інформації, яка виражається в кількісній формі, стосується вузького кола проблем та охоплює думки великої кількості населення. Такий підхід дозволяє проводити статистичну обробку отриманих дослідницьких даних та інтерпретувати її результати на споживчий контингент в цілому.

Маркетингові дослідження цієї категорії дають змогу проводити: оцінювання щодо таких показників, як популярність підприємства або ж її торгової марки, виявлення ключових споживчих груп, ринкових обсягів і т.п.



До основних методів дослідження кількісної категорії традиційно відносять: аудит роздрібної торгівлі та різноманітні форми проведення опитувань [24].

Даними вторинного типу називається інформація, яка збиралась колись, для якихось цілей, котрі не мають відношення до поточного завдання чи проблеми.

Ключовим недоліком використання інформації вторинного типу є те, що вона була зібрана для вирішення не поточної, а іншої проблеми. Саме тому, вона, більш за все буде застаріла, неповна, ненадійна та не матиме прямого відношення до проблеми, яку потрібно вирішити в поточному часі.

Джерела інформації (стосовно підприємства чи фірми) для досліджень вторинного типу можуть мати зовнішній та внутрішній характер.

Таким чином, кожний метод маркетингового дослідження має, як і свої недоліки, так і свої переваги. В процесі вибору того чи іншого методу дослідження потрібно орієнтуватись на такі фактори як: обставини, в яких воно проводиться, цілі, яких необхідно досягти, фінансування процесу та рівень його доступності [25].

В сучасні маркетинговій практиці існує декілька традиційних методів дослідження, таких як SWOT-, PEST- і SMART-аналіз, висока надійність та інформативність яких все давно перевірена часом, практикою та досвідом тисячів маркетологів по всьому світу. Саме з цих причин, вони використовуються спеціалістами частіше за інші. Окрім цього, вони ідеально підходять для ситуацій, в яких необхідно провести диференціацію послуг підприємства.

Для того, щоб підприємство мало змогу подолати виявлені загрози, а також використовувати свої можливості, його керівництву потрібно не лише знати про них, але й вміти їм протидіяти. Якщо протидія не реалізується, то підприємству загрожує банкрутство, та крах на ринку. В іншій ситуації, може бути таке, що навіть при наявності достовірної інформації щодо

можливостей підприємства, воно не матиме матеріально-технічних, або ж фінансових ресурсів для їх впровадження у виробничий процес.

Загрозам та можливостям властива функція переходу в свою протилежність. Наприклад, коли підприємство вчасно не використало свою можливість, вона може стати загрозою, у випадку коли її вчасно використали конкуруючі організації. Але можливий і такий варіант: загроза, яку підприємство ліквідувало вчасно, підкріплює його сильні позиції на ринку, бо конкуруючі фірми не змогли її подолати [19].

PEST-аналіз. Назва PEST представляє собою акронім, який позначає набір різних факторів політичного, економічного, соціального та технологічного характеру. Ці фактори виконують роль своєрідного шаблону для оцінки ринку бізнес або організаційних одиниць.

За допомогою такого маркетингового інструменту як PEST-аналіз, можна більш детально зрозуміти тенденції ринків, позиціонування організацій, фірм и т.п., визначитися з вектором ведення бізнес-діяльності та її потенціалу. Цей різновид аналітичної роботи призначений для допомоги керівництву, або аналітичному відділу підприємства у формуванні бачення картини його зовнішнього оточення, виділення найбільш вагомих факторів, які мають вплив на його становище в ринковому середовищі [17].

Для простоти і зручності аналізу всі фактори прийнято спільно розглядати у вигляді таблиці з чотирьома полями. Додаток 1. - Опис Pest - аналізу [17].

SMART – аналіз. SMART (постановка цілей) - Концепція визначення мети по принципам SMART з'явилася в рамках однієї з концепцій сучасного менеджменту - управління по цілям (MBO), п'ять принципів (критеріїв) постановки (формулювання) цілей [17].

Значення аббревіатури «SMART» представлено у додатку 2. Опис Smart - аналізу [26].

*Аналіз конкурентного середовища.* Відповідно до моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, потенційними небезпеками і проблемами, з якими доведеться зіткнутися компанії, є:

1. Суперництво серед існуючих фірм. Конкуренти впливають на позицію нашої компанії на ринку послуг. При погіршенні позицій є ризик переходу існуючих і потенційних клієнтів до фірм-конкурентів.

2. Можливості «торгуватися» покупців. Успішність підприємства безпосередньо залежить від кількості клієнтів і від рівня їх задоволеності послугами ресторану.

3. Ризик входу потенційних конкурентів. З приходом нових конкурентів необхідно докладати більше зусиль і ресурсів для підтримки існуючих позицій, а також створювати свої відмінні риси.

4. Можливості «торгуватися» постачальників:

П'ята сила «загрози замінюючих продуктів» не впливає на діяльність фірми, так як на ринку послуг-замінників не існує. Всі наші послуги є унікальними і спрямовані на споживача (рис 1.1).



*Рис.1.1* Інструмент або спосіб задоволення потреб [13]

Таким чином, з п'яти запропонованих сил М. Портера впливають лише чотири з перерахованих вище [17].



## 1.2 Сутність диференціації послуг суб'єкту ресторанного бізнесу

У ситуаціях, коли споживчі запити і переваги через їх різноманітності неможливо задовольнити стандартними товарами або колишнім складом продавців застосовуються стратегії диференціації. Для успішної диференціації компанія повинна вивчати запити, поведінку, переваги покупців і їх уявлення про споживчу цінність товару (рис. 1.1).

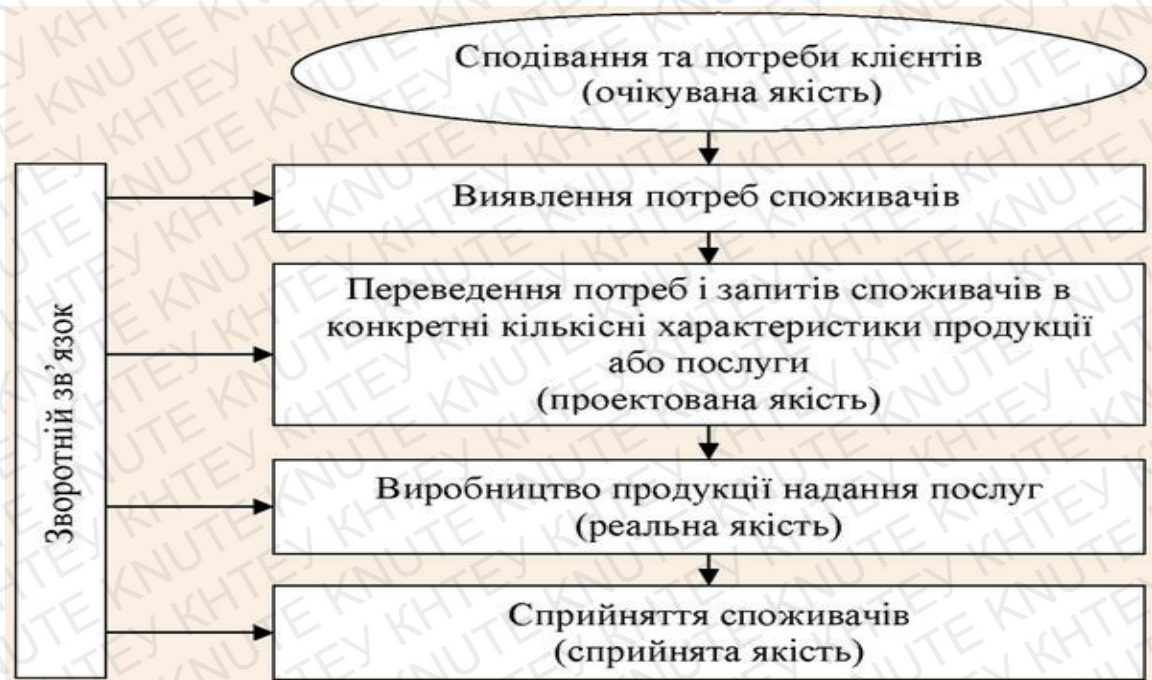


Рис 1.2 Механізм формування успішної диференціації послуг

Після цього компанія додає до свого товару чи послуги споживчі властивості, найбільш цінні з точки зору покупців, і за їх рахунок створює виразну відміну від товару або послуги конкурентів. Конкурентна перевага з'явиться, коли нові властивості товару привернуть достатню кількість покупців. Чим більше покупці цінують ці диференційні властивості, тим сильніше їх прихильність товарам компанії і відповідно більше їх конкурентна перевага. Отже, стратегія диференціації полягає в пропозиції споживачеві товару з унікальними споживчими властивостями і підтримці цієї унікальності протягом тривалого часу [16].

Успішна диференціація дозволяє компанії: призначити на свій товар або послугу більш високу ціну і / або збільшити обсяг продажів (відмінні споживчі властивості товару залучають додаткових покупців), і / або підвищити рівень прихильності покупців своєї торгової марки (деякі покупці високо цінують додаткові споживчі властивості продукції) .

Диференціація успішна, якщо забезпечує зростання доходів від продажів, тобто витрати на неї покриваються за рахунок підвищення ціни на оновлений і змінений товар. Диференціація невдала, якщо покупці не вважають додаткові властивості товару достатніми, щоб не віддати перевагу її товарам конкурентів, а також, якщо методи диференціації легко копіюють конкуренти [7, 8].

Існують різні способи диференціації. Ось приклади деяких диференціюючих властивостей товарів і послуг: унікальні смакові якості (Dr. Pepper, Listerine), різноманітність споживчих властивостей (Microsoft Windows, Microsoft Office), великий вибір і проста процедура покупки (Hoti Depot, Amazon.com), унікальний сервіс (FedEx), термінова поставка запчастин (Caterpillar), доставка запасних частин в будь-яку точку не більше ніж за 48 годин, в разі порушення термінів - поставка безкоштовно), підвищена споживча цінність при колишній ціні (McDonald's, Wal-Mart), унікальний дизайн і обробка (Mercedes. BMW), престиж і неповторність (годинник Rolex), надійність і безпека (товари для дітей Johnson & Johnson), якість виконання (килими Karastan, шини Michelin, автомобілі Honda), сервіс (брокерські послуги Charles Schwab), широкий асортимент (супи Campbell), імідж і репутація (чоловічий одяг Ralph Lauren, товари для жінок Chanel, готелі Ritz-Carlton) [6].

Диференціація не обмежується лише сферою якості і сервісу. Можливості диференціації існують у всіх ланках галузевого ланцюжка цінностей: закупівлі і матеріально-технічне постачання; НДДКР для створення нових і поліпшення існуючих товарів; НДДКР для вдосконалення



виробництва і споріднених технологій; виробничий процес; зовнішня логістика і збут, маркетинг, продаж та обслуговування клієнтів [4, 12].

Як було сказано вище, для того, щоб стратегія диференціації була успішною, в її основі повинні бути відмінні властивості, які не можуть відтворити конкуренти. Існує чотири способи надання товару характерних споживчих властивостей, привабливих для споживачів.

Надання товару споживчих властивостей, що скорочують витрати споживача на його використання. Наприклад, можна скоротити витрату матеріалів споживача, пов'язаних з використанням товару (послуги з постачання деталей з високою точністю обробки), скоротити запаси споживача (поставка точно в строк), підвищити надійність товару (скорочуються витрати на ремонт і експлуатацію), впровадити електронний прийом і обробку замовлень (скорочує витрати споживача на оформлення замовлення, закупівлю, отримання технічної підтримки); підвищення ефективності використання товару споживачем [15, 16].

Способи підвищення ефективності використання товарів або послуг можуть бути наступні: підвищення надійності, довговічності, простоти у використанні; підвищення безпеки, в тому числі екологічної, зниження витрат на експлуатацію; забезпечення більш повного дотримання екологічних та юридичних вимог, що висуваються до товару; надання покупцям можливості оновлювати і модернізувати товар при появі на ринку більш досконалої моделі; удосконалення своїх товарів таким чином, щоб компанія-покупець могла модифікувати їх на свій розсуд [2, 13, 18].

Надання товару споживчих властивостей, що забезпечують неекономічні або нематеріальні переваги. Нові шини Goodyear для дощової погоди підвищили стійкість автомобіля на мокрому асфальті. Rolls-Royce, Tiffany і Gucci забезпечили собі конкурентні переваги, позиціонуючи свої товари, як пов'язані з високим соціальним статусом і престижем, а також за рахунок оригінальності оформлення, високої якості та іміджу розкоші.



Створення додаткової споживчої цінності за рахунок конкурентних можливостей, яких немає і не може з'явитися у конкурентів. Успішна стратегія диференціації на базі унікальних можливостей компанії, які чинять супротив відтворенню конкурентами, починається з вивчення потреб покупців і закінчується створенням організаційної структури, що задовольняє ці потреби краще, ніж конкуренти. Японські автобудівники виводять на ринок нові моделі машин швидше, ніж їх європейські та американські конкуренти, що дозволяє їм швидше реагувати на зміну споживчих переваг. CNN задовольняє потребу в оперативній інформації швидше і повніше, ніж інші телекомпанії. Microsoft володіє унікальним досвідом в об'єднанні праці програмістів з нетрадиційними маркетинговими рішеннями, ноу-хау, дизайном, методами просування та реклами.

Необхідно відзначити, що диференціація товару зазвичай пов'язана з ростом витрат. Щоб диференціація була вигідною, необхідно або підтримувати витрати на її проведення нижче рівня прибутку, яку забезпечить підвищення ціни на поліпшений товар, або компенсувати невисокий прибуток більшим обсягом додаткових продажів. Найкраще додавати нові риси, якщо вони не пов'язані з великими витратами, але покращують рівень задоволеності замовника. Federal Express встановила на своєму сайті систему, що дозволяє клієнтам відслідковувати проходження поштового відправлення за номером поштової квитанції. Деякі готелі та мотелі встановлюють в номерах кавоварки або пропонують безкоштовний сніданок в холі; біля закладів McDonald's будуються ігрові майданчики для дітей [15, 18].

Стратегія диференціації оптимальна, коли:

- існують широкі можливості диференціації, а більшість споживачів вважають додаткові властивості дійсно цінними (в іншому випадку диференціація економічно не виправдана);

- потреби покупців і способи використання товару різноманітні (різні покупці віддають перевагу товарам з різними комбінаціями споживчих властивостей; чим різноманітніші запити покупців, тим більше можливостей диференціації товару за різними властивостями, що дозволяє уникнути непотрібної диференціації за одними й тими ж параметрами);
- конкуренти обрали різні напрямки диференціації (знижується небезпека запеклої конкуренції);
- галузь відрізняється стрімкістю технологічних та інноваційних процесів, і конкуренція йде за швидко-мінливими властивостями товару. Постійне оновлення товару і часта поява нових модифікацій підтримують інтерес споживачів до товару, дозволяють реалізувати різні варіанти диференціації [15, 16].

Існують також недоліки стратегії диференціації. Будь який ефективний варіант стратегії диференціації може породжувати послідовників. Немає ніяких гарантій, що диференціація принесе значну конкурентну перевагу. Якщо покупець не побачить особливої цінності в унікальних споживчих властивостях товару, то стратегія диференціації зустрінє скептичне ставлення ринку. Диференціація не дасть очікуваного результату, якщо конкуренти зможуть швидко відтворити відмінні споживчі властивості товару компанії. Швидке копіювання вдалих відмінних ознак означає, що жодна компанія на ринку не отримує переваг відданої стратегії диференціації: як тільки одна компанія розробляє комбінацію споживчих властивостей, здатну привернути увагу споживача, конкуренти тут же відтворюють їх, і на ринку знову відновлюється рівновага. Таким чином, якщо компанія бажає отримати стійку конкурентну перевагу, вона повинна будувати стратегію диференціації на таких відмінних ознаках товару, які конкурентам складно або неможливо відтворити. Стратегія диференціації може виявитися невдалою в наступних обставинах [2, 12, 16]:

- Створення диференціюючої властивості, яка з точки зору покупця не знижує його витрат або не дає йому нових переваг;
- Надмірна диференціація, коли ціна набагато перевищує ціну конкурентів, а властивості товару (послуги) перевершують потреби споживача;
- Занадто висока ціна за додаткові споживчі властивості (чим вища ціна, тим важче утримати клієнтів від переходу на товари конкурентів з більш низькими цінами);
- Відмова від оповіщення споживачів про нові властивості товару в розрахунку на те, що покупець сам помітить і оцінить їх;
- Нерозуміння або незнання того, які властивості товару покупець вважає цінними.

Стратегія лідерства за витратами може виявитися більш плідною, ніж стратегія диференціації товару, якщо покупці задоволені набором споживчих властивостей в стандартній моделі товару і не бажають платити додаткову ціну за нові споживчі властивості.

Сьогодні, в меню італійських ресторанів дуже часто можна зустріти суші, у французьких ресторанах - знайти борщ, а у традиційному закладі української кухні зіткнутися з наявністю спагетті. Але при цьому, далеко не всі ресторатори розуміють, що даний підхід, скоріш приносить більше шкоди, а ніж користі.

Наприклад, коли у ресторану є чіткі відмінні риси поза меню і він має широкий профіль, то це може бути виправдано. В інших випадках, така концепція - це шлях в нікуди. Але не тільки про кухню буде іти мова в цьому дослідженні. Скільки закладів громадського харчування зараз є в Києві? А у Львові? А їх налічується 11 000 на столицю і 7 000 на місто Лева. Це, звичайно, незрівнянно мало в порівнянні з містами Західної Європи і США (17 000 на Париж і 35 000 на Нью-Йорку). Але у більшості ресторанів



настільки відсутня будь-яка індивідуальність, що всі вони зливаються в одноманітну сіру масу [16].

«Диференційуйтеся або вмирайте» - писав уже багато років тому американський класик маркетингу Джек Траут. І він абсолютно правий, що особливо актуально для ресторанного бізнесу, де існують такі фантастично широкі можливості виділитися з цієї самої маси.

Можливі області відмінностей та диференціацій послуг (за Ф. Котлером) [6-8]:

- За товаром (наприклад, за особливостями кухні, способу приготування, сировини);
- За послугами (наприклад, по додаткових послугах: від наявності швейцара до можливості вивудити собі рибу або подачі страв на тілі голої дівчини);
- За персоналом (наприклад: вкрай чемний персонал, негри офіціанти, персонал а-ля советікус);
- За іміджем. Це кращий пункт для відмінності, як мінімум, тому що його найскладніше скопіювати конкурентам.

На підставі конкурентних відмінностей слід розробити позиціонування свого ресторану, яке може бути зроблено на підставі поточної позиції (ми - номер 1 або номер 2 по ...), незайнятої позиції або бажання витіснити конкурентів з певної позиції.

### **1.3 Особливості стратегічної маркетингової діяльності у сфері послуг**

Будь-яке бізнес-планування починається з ретельного аналізу поточної ситуації, щоб мати можливість поставити перед собою реалістичні цілі.

Для початку необхідно визначити переваги та недоліки бізнесу, а також шляхи розширення клієнтської бази та продажів послуг. Провівши аналіз закладу, можна визначити, що необхідно зробити для його майбутнього

успіху. Основні стратегічні прийоми розвитку підприємств показані на рис 1.3.



**Рис. 1.3 Місце маркетингової стратегії у загальній ієрархії стратегій підприємства**

Практичне значення має використання конкретних маркетингових прийомів, орієнтованих на залучення споживачів в ресторан: дегустація страв, їх презентація, «щаслива година», клубні карти [11].

Ресторанний бізнес - досить прибуткова справа, і, хоча ринок громадського харчування у нас в країні ще далекий від насичення, конкуренція в цій сфері бізнесу дуже висока. За таких умов хороших результатів в просуванні закладу можна досягти за допомогою методів партизанського маркетингу. Партизанський маркетинг використовує найрізноманітніші доступні засоби, які дешеві або ж взагалі безкоштовні, для досягнення цільової аудиторії.

Помітно і те, що останнім часом партизанська реклама стає дуже популярною, тому що вона не вимагає великого бюджету, а дієвість її набагато перевершує поширені способи реклами. Навіть найбільші світові компанії, що володіють величезними бюджетами, все частіше стали вдаватися в своїх рекламних компаніях саме до партизанського маркетингу [2].

Умовно способи партизанської реклами діляться на дві групи: онлайн і оффлайн. Онлайн способи партизанської реклами допускають різні варіанти розповсюдження інформації про заклади в мережі Інтернет, а також використання соціальних мереж для контакту зі своїми клієнтами і потенційними споживачами.

1. Сайт ресторану. Сайт ресторану повинен містити не просто інформацію про заклад, основний упор слід зробити на поданні інформації про меню ресторану і фірмові страви. Дуже добре, якщо на сайті будуть представлені не просто фотографії закладу, а відеоматеріали, що дозволяють потенційним відвідувачам заздалегідь уявити комфортність перебування в ресторані.

2. Соціальні мережі. Присутність в соціальних мережах, дозволить тримати контакт з постійними і майбутнім клієнтами. З допомогою таких контактів дуже зручно, а головне абсолютно безкоштовно, можна оповіщати про планування різних заходів в ресторані, можна вести опитування споживачів на найрізноманітніші теми.



3. Інтерактивні карти. Для просування закладу громадського харчування ефективним може також бути використання інтерактивних карт, пропонує компаніями Google (Google Map) і Яндекс (Яндекс Карти). Так як ресторан або кафе це в першу чергу місце, то такі сервіси зможуть спрямувати не один десяток відвідувачів.

4. Крос-маркетинг. Широке застосування у нас в країні не отримав. Хоча це дуже ефективний спосіб, що потрапляє під класичні принципи партизанського маркетингу - використання співпраці замість конкуренції. Крос-маркетинг має на увазі під собою проведення спільних маркетингових заходів з декількома ресторанами або компаніями.

В крос-маркетингу дуже важливо правильно вибрати партнера по акції, який має схожу цільову аудиторію, як і ініціатор такої акції - в нашому прикладі покупець іномарки потрапляє в цільову аудиторію дорогого ресторану.

Таким чином, головна функція маркетингових досліджень в ресторанному бізнесі - сприяти оцінці ситуації, вироблення оптимальної стратегії розвитку, зниження ризику прийняття помилкових рішень.

Потреба проведення маркетингових досліджень з'являється при відкритті нового ресторану, при неефективному функціонуванні чинного закладу або при тиражуванні успішної концепції.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ

### СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ

### «THE KITCHEN» М. КИЇВ

#### 2.1 Загальна характеристика діяльності ресторану «The Kitchen» м. Київ

Ресторан «The Kitchen» розташований за адресою: вул. Сагайдачного, 21, м. Київ. Графік роботи: 7.30 - 23.30. Відкритий 8 вересня 2017 р.

Ресторан The Kitchen 21 - це ресторан індійської кухні на Подолі, який здивує відвідувачів багатю палітрою індійських страв та напоїв [14].

Відомості про компанію [14]:

- Кухня - індійська/пакистанська.
- Паркування - на вулиці parking.
- Рівень цін - €€
- Specialties Serves - сніданок, обід, вечеря, напої and кава.
- Services - Підходить для груп, зручно для дітей, резервування столика, страви "з собою", послуги офіціанта, Walk-Ins Welcome.

Місія фірми: "Ми прагнемо надати комплекс послуг, максимально відповідний побажанням клієнта з урахуванням стилю керівництва і корпоративної культури підприємства.

Ресторан пропонує різноманітне меню індійської кухні, в якій використовуються оригінальні спеції, привезені з Індії. Клієнти мають можливість знайти безліч різноманітних страв на будь-який смак від Swarni Mulundkar, враховується смак дітей і любителів вегетаріанської кухні. Індійська кухня відома своїми яскравими смаками, гостротою і пряністю страв, які викликані активним використанням часнику і червоного перцю, а також смаками місцевих перців, горіхів, кунжутної пасти, женьшеню [14].

У багатому і різноманітному меню, що складається з більш ніж ста страв, кожен знайде для себе ласощі за смаком. У ресторані можна спробувати страви, такі як смажене куряче філе з ананасами або курку з лимоном в солодкому апельсиновому соусі. Пропонуються страви, такі як м'ясо з тушкованими ананасами і помідорами і солодка качка.

Також пропонуються страви в стилі північно-східного регіону Індії, - баклажани з м'ясом, весняні рулони з креветками або куркою, смажена локшина з креветками, смажений рис з овочами і фірмові страви ресторану - свинина з чорним перцем і овочами на гарячій металевій формі, куряче філе з каррі і маринована в особливому соусі риба. У ресторані стало традицією проводити індійські народні свята, наприклад, Холі - свято фарб - саме барвисте і яскраве свято Індії. При святкуванні дотримується не тільки святкове меню, а й все традиції, супутні цього свята: пісні, танці, ігри.

Для підтримки атмосфери використовується спеціальна форма в індійському стилі для офіціантів - сарі. Вона замовляється в Індії. Для жінок призначені сукні з яскравим принтом, а для барменів- жилетки з золотими узорами, чорні штани і біла або чорна сорочка.

Підприємство пропонує не тільки місце харчування для приватних клієнтів, а й комплексні обіди для туристичних груп, є можливість проведення свят і корпоративів, а також пропонуються замовлення їжі з собою. Більш детальну інформацію клієнт може отримати на сайті ресторану [14].

У ресторані три зали місткістю на 78 місць.

Кожен елемент інтер'єру вкладається не тільки прагматичне значення, але і глибокий символічний зміст. Не тільки назва ресторану, але і його обстановка збудовані в індійських традиціях і спрямовані на процвітання. Інтер'єр витриманий в єдиному стилі. Затишна атмосфера і спокійна національна музика ресторану допомагають відволіктися від міської суєти і насолодитися сучасною індійською кухнею. Основна цільова аудиторія



складається з жителів і гостей столиці. Останнім часом збільшилася кількість людей, які люблять індійську кухню, так як вона поєднує в собі елементи здорової кухні і екзотику в приготуванні.

Коли починається туристичний сезон збільшується кількість туристичних груп, які відвідують ресторан. Групи становлять в середньому від 10 до 60 осіб. Заздалегідь складені замовлення, меню і сервіровка полегшують обслуговування груп і збільшують дохід ресторану.

Далі проаналізуємо організаційну структуру підприємства (рис. 1). В ресторані «The Kitchen», працює всього 10 осіб [14].



*Рис 2.1* Організаційна структура ресторану «The Kitchen»

На чолі підприємства стоїть директор, в підпорядкуванні якого знаходиться три відділи.

Функціональна структура підприємства:

Керівник.

Здійснює керівництво виробничо-господарської і фінансово-економічною діяльністю підприємства, а також організовує роботу і ефективну взаємодію всіх структурних підрозділів.

Виконавчий директор.

Керує роботою ресторану, в його обов'язки входить: навчання персоналу, організація роботи ресторану, складання і заповнення передоплат, планування закупівель необхідного для ресторану, підтримання якості ресторану, щоденна робота з касовою програмою.

Бухгалтер.

Займається фінансово-економічною діяльністю підприємства. Здійснює проводить розрахунок окладів, нарахування заробітної плати співробітникам, виконує розрахунок податкових відрахувань, собівартості продукції, проводить рахунки від постачальників і субпідрядників.

## **2.2 Діагностика та оцінка застосування стратегії диверсифікації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ**

При проведенні SWOT-аналізу буде визначено сильні і слабкі сторони, а також можливості підприємства і загрози, які можуть несприятливо вплинути на діяльність фірми.

Всі фактори будуть оцінені по 5-бальною шкалою за ступенем важливості або впливу на діяльність фірми

Виходячи з даних, отриманих в ході проведення SWOT-аналізу( табл. 2.1), з'ясовується, що найбільш сильною стороною фірми є надання якісної і оригінальної індійської кухні від кваліфікованих кухарів. Це є конкурентною перевагою підприємства.

Найбільш слабкими сторонами є відсутність сильного бренду і довгий час на приготування страв. Тому фірмі слід підвищити впізнаваність бренду, використовуючи інструменти маркетингу.

Додаток В - Swot - аналіз ресторану «The Kitchen» - складено автором

Таблиця 2.1

**Зведена таблиця SWOT-аналізу - складено автором**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Оригінальність і традиційність кухні</li> <li>● Висококваліфіковані кухарі</li> <li>● Використання сучасних технологій</li> <li>● Високий рівень обслуговування клієнтів</li> <li>● Адекватні фінансові ресурси</li> <li>● Надійна репутація</li> <li>● Наявність великих туристичних груп</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Відсутність впізнаваного бренду</li> <li>● Недостатні площі приміщення</li> <li>● Обмежена кількість персоналу</li> <li>● Відсутність реклами</li> <li>● Довге очікування замовлення при великій кількості клієнтів</li> <li>● Володіння інформацією щодо ситуації на ринку</li> </ul>
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Відкриття нових філій на українському ринку</li> <li>● Ослаблення позицій конкурентів</li> <li>● Оновлення використовуваних технологій</li> <li>● Диференціація послуг</li> <li>● Використання досвіду інших фірм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Зниження попиту на послуги</li> <li>● Поява нових конкурентів</li> <li>● Втрата довіри клієнтів</li> <li>● Зниження прибутку у постійних клієнтів</li> <li>● Зниження якості послуг, що надаються</li> <li>● Зміна потреб клієнтів</li> </ul>

Для використання найголовнішою можливістю фірми, а саме, відкриття нових філій на українському ринку, підприємство повинно володіти всіма необхідними ресурсами (фінансовими, тимчасовими, кадровими).

Головну загрозу для діяльності «The Kitchen» представляє зниження попиту на послуги.

Це призведе до зниження прибутку і конкурентоспроможності. Для запобігання цьому необхідно вести активну маркетингову діяльність, розвивати пропоновані послуги, розробляти нові, а також регулярно підвищувати кваліфікацію працівників фірми.

Далі був проведений PEST-аналіз. У таблиці наведено політичні, економічні, технологічні чинники, а також фактори соціальної сфери і ринкового оточення, які впливають на діяльність «The Kitchen». Кожен з них буде оцінений за 5-бальною шкалою за ступенем впливу на фірму. В додаток Г. - Pest-аналіз - складено автором.

В ході даного аналізу було виявлено, що на діяльність фірми найбільший вплив роблять фактори технологій, а також ринкове оточення.



Підприємству слід постійно стежити за розвитком, так як від них залежить 50% успіху в наданні послуг.

На такий випадок завжди слід мати ресурси для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Таблиця 2.2

### SMART - аналіз індійського ресторану «The Kitchen», м. Київ

SPECIFIC (Конкретна)	Так як в даній галузі багато конкурентів, то для отримання прибутку необхідно залучити найбільше число покупців. Для цього потрібно оригінальне оформлення, ввічливе обслуговування і дієва реклама. Крім страв індійської кухні, в ресторані запропонована послуга проведення чайної церемонії, заходи і продаж традиційного індійського чаю. Безперечною перевагою є свіжість приготованих страв і ручна нарізка. У перспективі можливе проведення різних акцій, а також знижки і постійним клієнтам.
MEASURABLE (Вимірна)	Головна мета для підприємця при розвитку такого ресторану: щоб бізнес окупився і приносив надалі прибуток. Загальна сума доходів за останній рік складає близько 60000 тис. євро. Тому кожен місяць потрібно складати графік доходів для того, щоб дізнатися, чи принесе цей бізнес прибуток (дохід - мінімум 5 000 євро на місяць). Оскільки піки продажів наступають в певні періоди року, то і оцінка прибутковості повинна проходити протягом усього року.
AGREED (Узгоджена)	Мета доречна і актуальна, так як східна кухня набирає популярність серед українців.
REALISTIC (Реальна)	Мета реалістична, так як ресторанный бізнес вимагає невеликого стартового капіталу. Співробітників працює не багато, а на страви велика націнка, і тому вкладені кошти швидко окупляться.
TIMED (доступному для огляду в часі)	Ресторани відкриваються дуже часто, але також часто і розоряються. Не треба відразу розраховувати на успіх. В середньому термін окупності складе 1-2 роки.

Також великий вплив мають клієнти і конкуренти. «The Kitchen» слід бути в курсі переваг клієнтів, а також діяльності вже існуючих конкурентів.

Важливим є і відстеження ймовірності появи нових конкурентів.

### **2.3 Визначення впливу чинників на диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ**

Для початку проведемо аналіз конкурентів ресторану і його впливу на диференціацію послуг. У Києві відкрито велику кількість ресторанів, що спеціалізуються на східній кухні.

Основна їх частина розташовується в центрі міста. Найчастіше пропонується меню, що включає в себе страви декількох країн, наприклад, китайської, індійської і тайської кухні.

Представлені ресторани різних цінових класів. Лідером серед них є ресторан Chedi, який неодноразово входив в топ кращих ресторанів Києва та України. У його створенні брав участь один з відомих власників ресторану в Лондоні і філософ харчування Алан Яауга, під керівництвом якого виникли такі відомі ресторани як Nakkasan і Yauatcha, відмічені зіркою Michelin. Його успішність полягає в тому, що спочатку було вибрано вдале місце розташування в центрі міста, він працює без вихідних, інтер'єр продуманий і оригінальний.

Кухня ресторану високо оцінюється професіоналами і клієнтами. Можна також відзначити добре оформлений і інформативний сайт, що дає не тільки можливість отримати клієнту уявлення про ресторані, але і резервувати стіл в разі, якщо ця пропозиція зацікавить. На відміну від інших ресторанів пропонується можливість придбання подарункових карт. При цьому даний ресторан є одним з найдорожчих ресторанів східної кухні в Україні.

Ресторан Cha Dao пропонує тільки китайську кухню, відрізняється продуманим інтер'єром, крім ресторанних послуг виконує функції Китайського чайного будинку і є магазином чаю, в асортименті якого високої якості сорту з Китаю, попередньо продегустовані майстром чаю. Ресторан працює без вихідних. В меню пропонуються різноманітні страви китайської кухні, бізнес-ланчі, цілющі супи і страви місяці від шеф-кухаря.

Додаткова інформація розташовується на сайті, дається англійською, українською та російською мовами. Зворотній зв'язок з клієнтами здійснюється через сайт в формі питання-відповідь від адміністратора.

Як додаткові послуги ресторан пропонує резервування як на сайті, так і по телефону і доставку замовлення з кур'єром. Замовлення можна зробити в інтернеті, вибравши місце на схемі залу. При замовленні з сайту діє 20% знижка, чого не пропонують їх конкуренти. Ціни нижче, ніж в Chedi, але вище, ніж в інших ресторанах східної кухні.

Ресторан Katmandu Hill пропонує як китайську, так і індійську кухню. Розташовується в центрі міста і дає знижку на парковку для клієнтів ресторану. Інформація на сайті українською та англійською мовами, досить обмежена і стандартна, галерея слабо дає уявлення про ресторан.

В якості додаткових послуг пропонується 15% знижка при попередньому замовленні до 15.00 і доставка замовлення з кур'єром. При цьому кухня має хорошу репутацію серед клієнтів. Ціни пропонуються середні, що робить його більш доступним для клієнтів.

Ресторан Pekingi Part повністю орієнтований на китайську кухню. Інтер'єр відповідає заявленому іміджу, але носить більш демократичний характер. Крім окремих страв пропонуються бізнес-ланчі та комплекси. Ресторан працює без вихідних. Власного сайту у нього немає, реклама обмежена. Обслуговування середнє. Але якість страв і дешевші ціни приваблюють клієнтів.

Ресторан Asian Aroma пропонує індійську, тайську і китайську кухню. Інтер'єр не дуже затишний, явно призначений для клієнтів з невисоким достатком. Ресторан працює весь тиждень. Меню велике, пропонуються також денні обіди і дитяче меню.

У ресторану є сайт, на якому можна отримати англійською та українською мовами обмежену інформацію про його діяльність. Вдалою ідеєю є сторінка від шеф-кухаря з рекомендаціями для клієнтів. Поруч з



рестораном знаходиться парковка. До мінусів можна віднести те, що оплата проводиться тільки готівкою. Рівень обслуговування залишає бажати кращого. Ціни нижче, ніж в інших ресторанах.

Проаналізувавши діяльність сфери конкурентів, виявивши їх слабкі і сильні сторони порівнявши їх з діяльністю ресторану «The Kitchen», можна зробити висновок, що досліджуваний ресторан займає специфічну нішу серед ресторанів, які пропонують індійську кухню, з дотриманням всіх традицій приготування страв.

Наступним етапом нашого аналізу ресторану «The Kitchen» стало позиціонування фірми.

Позиціонування - розробка і створення іміджу товару таким чином, щоб він зайняв у свідомості покупця гідне місце, відмінне від становища товарів-конкурентів. Це завдання особливо актуальне, коли прийнята диференційована стратегія охоплення ринку, що вимагає замість вибору єдиної позиції на всьому ринку позиціонування в кожному сегменті.

Ресторан «The Kitchen» позиціонує себе як ресторан, що пропонує індійську кухню, яка одночасно є традиційною для Індії, і екзотичною для України. Тисячолітня історія формування даної кухні поєднується з сучасним напрямком здорового харчування.

В роботі ресторану можна виділити наступні типи позиціонування своєї марки:

1. засноване на відмінній рисі товару;
2. засноване на особливому способі приготування товару;
3. орієнтоване на певну групу клієнтів.

Позиціонування визначає характер сприйняття фірми цільовими покупцями.

Сформована з часом надійна репутація також підвищує конкурентоспроможність ресторану. Цільова аудиторія представлена в основному клієнтами з середнім рівнем достатку, переважно середнього і

старшого віку, яка характеризується стабільним фінансовим становищем і традиційними уподобаннями. Цих клієнтів необхідно зберегти, тому що вони є не тільки споживачами, але розповсюджувачами інформації про ресторан. Їх влаштовує обстановка, ціни і рівень обслуговування, особлива увагу до себе, тому що спочатку ресторан підноситься як місце для людей розсудливих, що піклуються про своє здоров'я, спокійних, що сприймають прийом їжі як філософію.

Вони приходять не тільки для прийому їжі, але і для отримання морального задоволення від ставлення персоналу до себе. Фотографії постійних або знаменитих клієнтів, що відвідали і відвідують ресторан, прикрашають стіни. додатковим нововведенням має бути введення картки клієнта, які дають 10% знижки.

Підтримка позиції ресторану на ринку можлива за допомогою різних підходів, в тому числі рекламної кампанії, пропаганди споживання здорового продукту, стимулювання продажів, введення нових або раніше ігнорованих послуг. Вирішальне значення для інформування споживачів про новий і існуючому товар фірми має маркетингова комунікація [10].

Позиція фірми доповнюється впізнаваними атрибутами: логотипом «The Kitchen», фірмовим кольором - червоним, знаком - човни, що символізує рух вперед.

Так як елементи фірмового стилю постійно використовуються в рекламі, забезпечуються ще дві функції: захисна, яка допомагає конкурувати, і пропагандистська.

Фірмовий стиль має на меті нагадувати покупцеві про ті позитивні емоції, які той випробував при купівлі та використанні товару конкретного підприємства. Керівництво фірми сприймає різні ринкові можливості, оцінює сильні сторони свого потенціалу, які ресторан має намір задіяти, підтримуючи традиції в області стратегічних рішень, які існують на фірмі.

Аналіз практики вибору стратегії показує, що існують загальні підходи до формування стратегії та загальні рамки, в які вписуються стратегії. Для нижчого рівня в організаційній ієрархії, стратегія верхнього рівня перетворюється в мету (хоча для більш високого рівня вона була засобом).

Ресторан займає на ринку більш слабку позицію, веде себе як слухняний послідовник, задоволений своїм становищем, так як отримує стабільний прибуток, так як економія на масштабах продажів або досвід діяльності невеликі, а розмір частки ринку не дає значних переваг по витратах, ресторан має більшу гнучкість в прийнятті стратегічних рішень і може прийняти будь-який з наступних підходів: стратегія вакантної ніші означає концентрацію уваги на покупцях, проігнорованих або непомічених великими ресторанами.

Ресторан, що спеціалізується на певних продуктах і послугах, спрямовує свої конкурентні зусилля на один ринковий сегмент, визначає спосіб, використання якого може задовольнити групу споживачів з особливими потребами. Цілями в даному випадку є:

1. створення конкурентних переваг за рахунок унікальності товарного асортименту;
2. високий рівень знання товарів спеціального призначення;
3. надання клієнтам спеціальних послуг.

Маркетингові зусилля тут необхідно направити на споживачів, які надають великого значення якості товару. Престижна якість, рідкісні нові властивості і / або тісний зв'язок з покупцями і клієнтами для отримання від них інформації, необхідної для подальшого вдосконалення товару допоможуть цьому.

При наявності у фірми грошових коштів доцільно здійснювати стратегію кругового надходження, концентруючись або на зниженні витрат, або на диференціації товарів, виділяючи досить ресурсів, в тому числі і кадрових, і протягом 3 років стати гідним конкурентом.



Незалежно від того, якої стратегії буде надалі дотримуватися ресторан, вона повинна швидко адаптуватися до швидко-мінливих умов конкурентної боротьби і створення додаткових переваг, які усвідомлюються споживачами [9].

Далі проаналізуємо фінансові показники діяльності ресторану «The Kitchen». У 2017 році «The Kitchen» запустив новий проект. Був відкритий ресторан однойменний ресторан. 2017 рік був роком відкриття ресторану, таким чином, ресторан в силу об'єктивних причин не був прибутковим.

2018 рік був більш успішним і продажі ресторану склали чистий прибуток від продажів 33%.

В 2019 діяльність стала здійснюється в повному обсязі.

Загальний оборот в 2019 році виріс на 14,9% і операційний прибуток зріс на 43,1%, тобто склав 376 704 і 66 763 €.

Подальший прогрес, як очікується, буде підтримуватися і розвиватися.

*Таблиця 2.3*

### **Звіт по прибуткам ресторану - Дані звітної документації**

Показник	2019	2018
Прибуток від продажів	376 704	327 789
Інші прибутки	0	797
Товари, продукція, матеріали та послуги	109 474	68 330
Різні накладні витрати	94 893	101 265
Витрати на заробітну плату	96 603	104 478
Знос основного капіталу і зниження цінності	7929	104 48
Інші витрати	1 042	649
Всього прибуток / збиток	66 763	46 629
Витрати на інтереси	773	0
Прибуток / збиток до виплати податків податок	65 990	46 629
Податок	5 317	0
Річний прибуток / збиток	60 673	46 629

Як видно за даними табл. 3, в порівнянні з 2018 роком у 2019 прибуток зріс на 14 000 €.

При цьому збільшилися витрати на матеріали послуги, продукти на 41 144 €, що було неминуче в сучасній фінансовій ситуації.

В результаті того, що збільшився прибуток, ресторан змогла виплатити дивіденди, з яких був сплачений прибутковий податок у розмірі 5317 €.

Звіт про прибуток показує збільшення обороту фірми.

Із звіту про доходи видно, що дохід від діяльності ресторану становить трохи менше 50% від загального доходу фірми, тобто він досить істотний і, відповідно, власники зацікавлені в збільшенні доходу від діяльності та у впровадженні нових послуг і поліпшенні якості.

Таблиця 2.4

#### Витрати на робочу силу - Дані звітної документації ресторану

Показник	2019	2018
Витрати на заробітну плату	71 217	77 651
Соціальний податок	25 386	26827
Загальні витрати на заробітну плату	96 603	104 478
Середня кількість працівників пропорційно-повному навантаженні	10	10

Незважаючи на те, що в середньому кількість працівників не змінилася, витрати на заробітну плату скоротилися.

В додатку Д представлені анкети за якими проводилось опитування респондентів Обробленні данні представлення на рис. 2.1

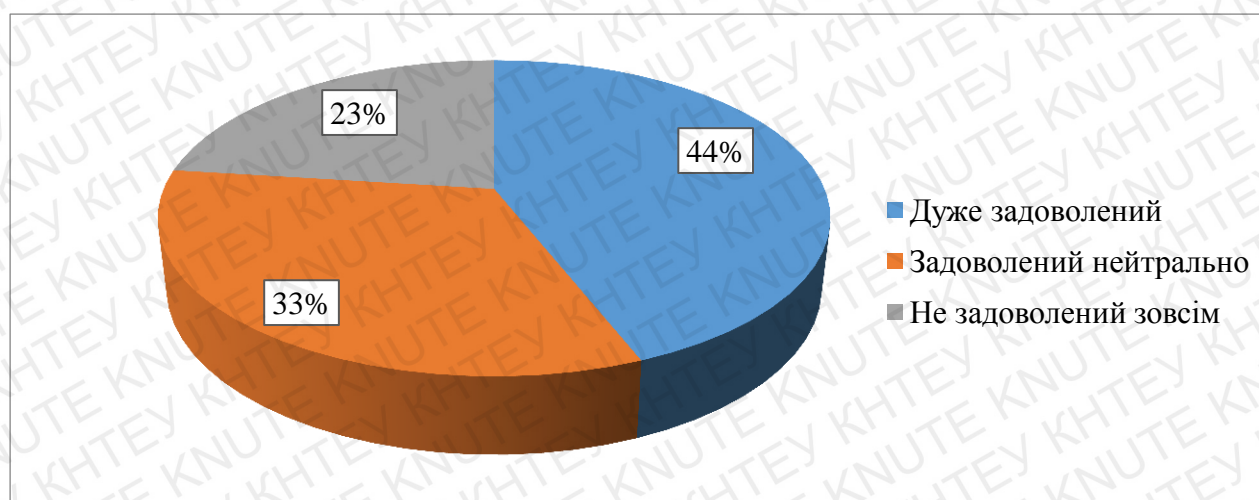


Рис 2.1 Задоволеність клієнтів ресторану в процентному співвідношенні за результатами опитування, %



За результатами опитування клієнтів було виявлено, що більшість клієнтів задоволені відвідуванням ресторану, повернутися назад і готові порадити відвідати заклад своїм друзям і знайомим.



**Рис 2.2 Фактори що впливають на задоволеність клієнтів послугами ресторану за результатами опитування - складено автором**

Іншим методом дослідження діяльності ресторану було анкетування клієнтів і працівників. За допомогою нього були виявлені як позитивні сторони підприємства, а й негативні моменти, рішення яких і належить знайти для поліпшення роботи ресторану, а також пошуку найбільш оптимальних шляхів диференціації його послуг.

Так само анкетування показало, що клієнти воліють приходити по буднях в денний, а по вихідним у вечірній час.

Найбільшим недоліком було виявлено очікування замовлення.

При опитуванні працівників було виявлено, що найбільшим невдоволенням є відсутність зафіксованої перерви на обід протягом робочого дня і низька заробітна плата.



Таким чином, провівши аналізи господарської діяльності підприємства «The Kitchen», можна зробити висновки, що сильною стороною підприємства є його етнічна спрямованість. Якість кухні забезпечується закупівлею свіжих продуктів, з яких готують висококваліфіковані кухарі з Індії. Її оригінальність полягає в тому, що в Києві більше немає ресторанів, які можуть запропонувати таку послугу. Це є однією з найсильніших сторін «The Kitchen» і дає велику конкурентну перевагу.

«The Kitchen» прагне враховувати всі побажання клієнтів для якісного обслуговування. Обслуговування ведеться на 4 мовах. Персонал добре орієнтується в меню і винній карті. Може дати рекомендації по вибору меню. Ввічливі, уважні і коректні. Враховуються національні особливості клієнта.

Багаторічна робота «The Kitchen» на українському ринку створила клієнтську базу, яка довіряє та має інтерес до діяльності фірми.

У туристичний сезон кількість клієнтів збільшується за рахунок туристичних груп. Великий наплив клієнтів призводить до збільшення прибутку.

«The Kitchen» адекватно оцінює свої фінансові ресурси, а також завжди ретельно аналізує свої можливості перш, ніж вкладати їх в справу.

Вплив на фірму і її діяльність.

«The Kitchen» не є на даному етапі сильним і впізнаваним усіма брендом, що могло б дати велику конкурентну перевагу.

У фірми немає своїх філій в будь-яких містах України, крім столиці.

Ресторан в цілому пропонує ті ж послуги, що і подібні фірми, що діють на ринку України, за умови, що клієнт недостатньо розбирається в різновидах китайської кухні.

У ресторані за рахунок маленьких приміщень немає можливості обслуговувати в великій кількості клієнтів, тим самим він втрачає прибуток.

Виконання замовлень вимагає великих часових ресурсів, так як все готується без заготовок і після оформлення замовлення. Це робить їх виконання трудоемним і складним.

Недостатньо використовуються резерви маркетингу підприємства.

Складнощі пошуку висококваліфікованого кухарського персоналу.

Висока плинність серед обслуговуючого персоналу, пов'язана з низькими зарплатами.

Слабке володіння інформацією про ситуацію на ринку, діяльність конкурентів не відстежується, фінансові прогнози не враховуються.

Приватним клієнтам доводиться довше чекати, в слідстві чого, такі клієнти не завжди повертаються.

У разі банкрутства або ж зниження попиту на послуги конкурентів зміцнюється позиція «The Kitchen», а також досягнення мети стає більш легким.

Так як ресторан займається тільки традиційною кухнею, розширення асортименту послуг є дуже складними процесом. Однак, відстежуючи зміни на ринку можна виявити потреби клієнтів у нових послугах.

Постійно відстежуючи роботу фірм-конкурентів потрібно враховувати в своїй діяльності як їх помилки, так і успішні нововведення.

Істотне зниження попиту на послуги фірми надасть сильний вплив на прибуток «The Kitchen».

Поява нових фірм змусить більш активно розвивати свої конкурентні переваги.

Також частина клієнтів може перейти до нових конкурентів, при наявності у них більш вигідних умов. У сфері надання послуг довіра клієнта є найголовнішим чинником.

У разі втрати довіри клієнтів ресторан втрачає його, і повернути назад дуже складно, а іноді неможливо.

Клієнти, у яких прибуток знизився, починають економити. Це може привести до відмови від послуг як на деякий час, так і назавжди. Даний фактор може зменшити число клієнтів.

Незадоволені рівнем обслуговування клієнти можуть перейти до конкурентів.

У разі зміни потреб клієнта фірмі необхідно міняти і свої послуги, а це вимагає додаткових витрат.

Ресторан постійно стежить за потребами клієнтів і завжди готова запропонувати нові послуги, тобто звернутися до стратегії диференціювання.

Для усунення слабких сторін діяльності підприємства необхідно вибрати правильну стратегію розвитку і розробити найбільш підходящі пропозиції по розвитку ресторану.



### РОЗДІЛ 3

## РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ ДИФЕРЕНЦІАЦІЇ ПОСЛУГ РЕСТОРАНУ «THE KITCHEN» М. КИЇВ

### 3.1 Розробка заходів для реалізації стратегії диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ

*Структура стратегії, що виявив проведений аналіз діяльності ресторану «The Kitchen» м. Київ.*

Корпоративна стратегія - ефективне управління фінансовими, кадровими та інформаційними ресурсами.

Функціональна стратегія - ефективний розподіл фінансів для стабільної діяльності підприємства і примноження прибутку, а також ефективне проведення аналізу діяльності і розробка рекомендацій для поліпшення внутрішнього середовища.

Продукційна стратегія - впровадження послуги з розробки мотиваційних програм для працівників, а також проведення дослідження ринку для з'ясування потреб клієнтів у нових послугах.

Операційна стратегія - ефективне виконання обов'язків, що виходять з посадової інструкції, усіма працівниками фірми.

Управлінська стратегія - регулярний контроль за працівниками, які виконують замовлення, а також за видатками ресурсів.

Ресурсна стратегія - виділення 30% з фінансових резервів на підвищення кваліфікації фахівців, а також впровадження нової послуги [1].

На рисунку 3.1 пропануємо структуру формування дерева цілей ресторану.

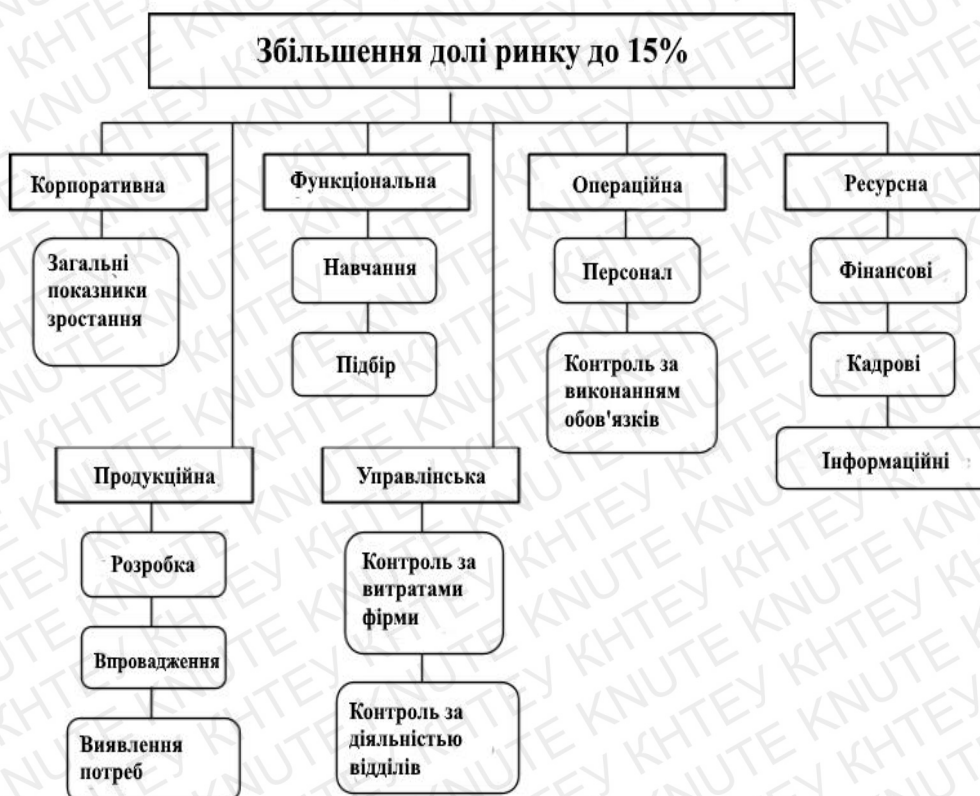


Рис. 3.1 Дерево цілей ресторану

В якості основних стратегій використовуються продукційна стратегія, операційна і управлінська стратегії.

Продукційна стратегія дозволить збільшити дохід, при виділенні 10% фінансового резерву і проведення дослідження щодо впровадження нового меню, виділення 20% фінансового резерву на його впровадження і реалізацію, і виділення 3% фінансового резерву на рекламу нової послуги.



Рис 2.2 Схема застосування продуктової стратегії «The Kitchen» м. Київ

Операційна стратегія дозволить підвищити кваліфікацію працівників і рівень обслуговування за рахунок впровадження системи штрафів і премій, а також підвищення кваліфікації працівників кожні 2 роки, за допомогою тренінгів та навчальних програм.

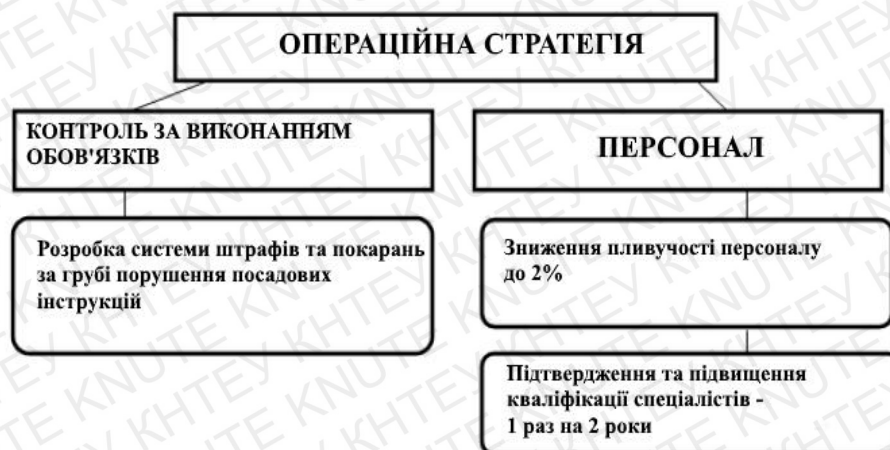


Рис 3.3 Схема застосування операційної стратегії «The Kitchen» м. Київ

Управлінська стратегія дасть можливість підприємству постійно стежити за звітами по витратам підприємства, що надаються фінансовим відділом і контролювати діяльність кожного з відділів підприємства.

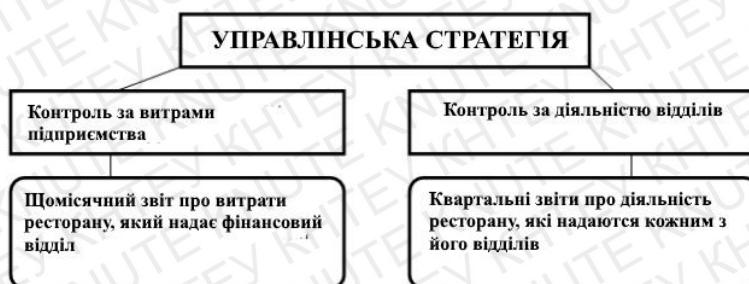


Рис 2.4 Схема застосування управлінської стратегії «The Kitchen» м. Київ

Поступове зростання підприємства зі збереженням і розширенням популярності серед клієнтів, що має на меті мінімізувати витрати і збільшити



прибуток. Китай домігся великих успіхів у сфері прояви інновацій. Необхідно підкреслити, що важливим уроком китайської реформи є необхідність поступового, а не миттєвого переходу до ринкової економіки. Тобто, спочатку проводяться перетворення на підприємствах, в галузях і регіонах, реформи в системі управління господарських одиниць на мікрорівні, а потім під впливом цих змін здійснюється перебудова макроекономічних умов або макроекономічного середовища.

Це дозволяє забезпечити стабільний і постійний ріст економічних показників, підвищення життєвого рівня основної маси населення і зацікавленості більшості соціальних верств і груп в реформах і переході до ринку. В іншому випадку велика частина населення не буде зацікавлена в перетвореннях, і процес переходу до ринку сповільниться на невизначений час. Цього ж стилю дотримуються і власники досліджуваного ресторану.

Пропозиції щодо розвитку, засновані на результатах проведеного аналізу. Аналіз діяльності ресторану показав, що основну конкурентну перевагу в порівнянні з іншими закладами це - оригінальна кухня конкретної країни. Це можна розглядати як фактор, що допомагає зайняти власну нішу на ринку послуг. При цьому використовуються сучасні розробки, які полегшують роботу персоналу і економлять його час для обслуговування клієнтів. Висока кваліфікація кухарів забезпечує гарантований рівень приготування та якості кухні. Продукти повинні бути приготовані і вибір страв ані трохи не гірше, ніж в ресторані Chedi, який позиціонує себе лідером в цій галузі. Різниця лише в тому, що це дешевше.

Для залучення нових клієнтів додати можливість проведення заходів з запрошеними кухарів з Індії, з можливістю спостерігати за процесом приготування наживо або на екранах, які будуть знаходитися в залах, на столиках з системою кнопочового виклику, укомплектована 3 позиціями (виклик офіціанта, принести рахунок, запросити адміністратора), яка економить час всім учасникам процесу, офіціанти беруть на себе

відповідальність в частині вибору страв і вин, скарги клієнтів задовольняються без зайвих питань.

Створенням такої атмосфери займається обслуговуючий персонал, від якого вимагається точне ритуальне виконання обов'язків. Так як у керівництва переважає авторитарний стиль керівництва, тому ініціативні і занадто енергійні з амбіціями люди не підходять для роботи в цьому ресторані.

Питання не тільки в оплаті, але найчастіше це більше залежить від відносин керівника до співробітників. Основна частина обслуговуючого персоналу - це молоді люди, які навчаються і працюють, що дає високий рівень плинності серед обслуговуючого персоналу. Як додатковий стимул для працівників можна запропонувати розробку системи оплати з заохочувальними коефіцієнтами для працівників.

Необхідно налагодити контакти з кухарськими школами Індії, пропонуючи ресторан як базовий.

Ведення бізнесу неможливо без участі третіх осіб. Постачальники відіграють важливу роль в діяльності ресторану. Особливо та їх частина, яка здійснює поставки оригінальних спецій і чаю з Індії, необхідних для приготування в національній кухні даного ресторану, тому що їх неможливо нічим замінити. На українському ринку біля ресторану є постійні постачальники.

Рекламна діяльність повинна бути розширена за рахунок роботи з сайтом, участі в кулінарних шоу, в передачах про національну кухню на вітчизняному телебаченні і новинних порталах, впровадженні нових інформаційних технологій в роботу ресторану.

Проблеми приміщень можна вирішити за допомогою підсобних приміщень, в майбутньому можна планувати інше приміщення чи іще одну філію закладу. У них повинен бути продуманий ненав'язливий інтер'єр з урахуванням вікових груп, в тому числі і створення дитячої кімнати.

Необхідно збільшити кількість туристичних груп, для цього треба продовжити роботу з туристичними ресторанами, розмістити інформацію на міжнародних сайтах.

Туристичні групи займають великий об'єм приміщення і часу, але при цьому мають сезонний характер, що негативно позначається на відвідуванні приватних клієнтів.

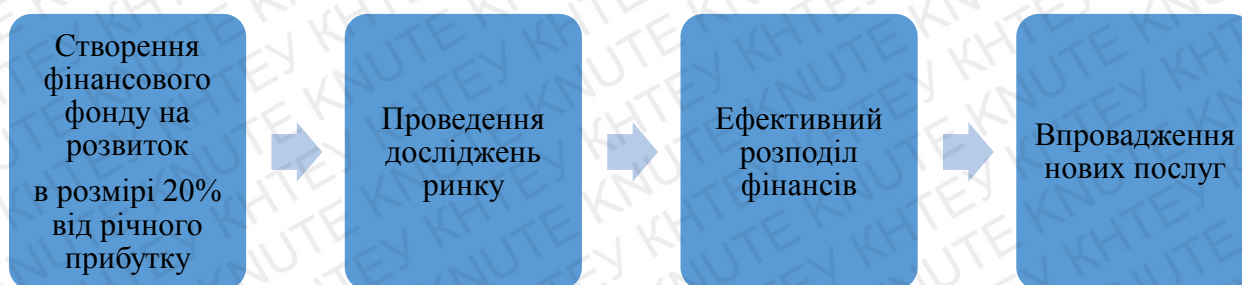
Варіант рішення: Ресторан надає не тільки ресторанні послуги, а й працює індійський масажний салон: оренда / купівля іншого приміщення, яке в туристичний сезон буде використовуватися як ресторан, який обслуговує туристичні групи, після завершення туристичного сезону приміщення використовується як додаткові площі для масажного салону.

Так само для збільшення частки ринку підприємства допоможуть наступні пропозиції щодо розвитку:

- Створення фінансового фонду в розмірі приблизно 20% від річного прибутку (точна сума затверджується власником), тобто за 2019 рік це 6000 € на розвиток нової послуги: доставки їжі з кур'єром додому і на створення мотиваційної системи для працівників.
- Щомісячні звіти бухгалтера про витрати і доходи підприємства.
- Залучення додаткової робочої сили, тому що з впровадженням нової послуги знадобляться додаткові працівники, витрати на додаткову робочу силу частково покривати з фінансового резерву.
- Відвідування працівниками курсів підвищення кваліфікації не рідше одного разу на 2 роки і виділення на це до 10% фінансового резерву.
- Участь у різних конкурсах і виставках.
- Зниження плинності кадрів до 2% тобто створити для працівників такі умови роботи, щоб вони зберігали лояльність до закладу.
- Розробити системи привілеїв і заохочень для працівників.
- Розробити системи штрафів і покарань за грубі порушення посадової інструкції.



- Необхідно постійно проводити дослідження ринку, розробляти різні методи підбору і відбору персоналу для обслуговування клієнтів.
- Необхідно враховувати зміни у зовнішньому середовищі і, при необхідності, розширювати спектр послуг, що надаються.
- Проведення досліджень фірмою, розробка нових послуг на базі наявних у фірми ресурсів (інформаційних, інтелектуальних, фінансових). Регулярний маркетинг ринку послуг, відстеження помилок конкурентів і їх вдалі ходи.



**Рис 2.5** Етапи проведення запропанованих стратегій диверсифікації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ

Таким чином, підвищується конкурентоспроможність фірми, збільшується кількість клієнтів і, як наслідок, зростає частка ринку, яку займає «The Kitchen».

Повний аналіз господарської діяльності підприємства дозволив розробити стратегічний план на 3 роки, головною метою якого є отримання збільшення прибутку на 15%.

Виходячи з аналізу, організаційна та функціональна структури повністю відповідають завданням і не потребують будь-яких змін для реалізації стратегії.

Ресторан адекватно оцінює свої фінансові ресурси, а також обережно зважає свої вкладення, тому для покращення своєї роботи пропаную створення мобільного додатку рис 3.6.



**Рис 3.6 Мобільний додаток ресторану «The Kitchen» м. Київ**

В додатку буде вказано повністю меню столової:

- Всі новинки, що будуть додаватись в меню.
- Також час приготування, склад страви, вміст поживних речовин, калорійність та енергетична цінність.
- Додати можливість швидкого замовлення, одразу в ресторані (тобто передзамовлення та його видача готовим одразу по прибутті)
- Окрім страв додати систему вибору напоїв
- Додати можливість самому вибирати тару в якій страву буде доставлятися
- Додати можливість відслідковувати завантаженість ресторану
- Додати систему знижок та спеціальних бонусів, від чого користувачів додатком буде набагато більше
- Зробити максимально зручний інтерфейс та систему користування
- Додати можливість бронювання місця в ресторану

Підприємство буде слідувати обраним стратегіям. Етапи її реалізації наступні:



1. Протягом першого року ресторан накопичує гроші у фінансовий фонд, тим самим збільшуючи його.
2. Щорічно виділятиме 10% фінансових ресурсів на підвищення кваліфікації працівників і проведення відповідного навчання.
3. Поступово розроблятиме і вводитиме систему мотиваційних програм для збільшення лояльності персоналу і клієнтів.

Дані кроки реалізації стратегічного плану дозволять підприємству досягти мети, а саме збільшити частку присутності на ринку.

### **3.2. Оцінка результатів впровадження заходів реалізації стратегії диференціації**

Підприємство виділить на розвиток 20 % прибутку, в 2020 році від прибутку будуть виділені 12 000 € на розвиток господарської діяльності.

2020 рік: 4 000 € будуть виділені на рекламу в каталогах для туристичних фірм, путівниках, доопрацювання сайту і ваучери.

6800 € на період з травня місяця по вересень найматиметься іще 1 кухар і 2 офіціанта. 1200 € - Оренда на рік системи «кнопка виклику офіціанта», яка фіксується на столі, або на стіні в зоні досяжності клієнта. При безпосередньому натисканні кнопки клієнтом, на віддаленому пульті у офіціанта відображається номер столика, де необхідні послуги офіціанта, і код події (запит рахунка, виклик персоналу і інше). За рахунок цього буде створено фонд, який буде використовуватися для подальшого розвитку підприємства.

Основна ідея вдосконалення диференціації послуг ресторану «The Kitchen» м. Київ та підвищення обсягу продажів продукції, внаслідок задоволення потреб споживачів запроваджено ведення комплексних бізнес-ланчів.



Асортимент ресторану «The Kitchen» м. Київ включає поряд з традиційними рецептами, нове для бізнес -ланців яке представлено в табл. 3.1. В умовах ринкової економіки «The Kitchen» м. Київ орієнтується, перш за все, на споживача, його платоспроможний попит.

Слід застосувати стратегію варіації, а саме запропонувати в меню нові страви з використання цієї продукції, що виділить «The Kitchen» м. Київ серед конкурентів.

Таблиця 3.1

### Пропозиції нового продуктового портфелю для бізнес-ланців

Салати та холодні закуски	Вихід страви	Ціна
Овочевий салат з сиром «Фета»	240	50грн
Салат з буряком та сиром «Фета»	180	35грн
Салат Цезар з куркою	250	60грн
Тбіліський овочевий салат	180	45грн
Моркв'яний салат з яблуком та селерою	150	30грн
Салат Капрезе	210	45грн
Перші страви	гр	Ціна
Борщ зі сметаною та зеленню	300	45грн
Грибний суп з яловичиною	300	60грн
Курячий бульйон	320	30грн
Солянка м'ясна	300	45грн
Грибний крем суп з сухариками	250\50	45грн
Зелений борщ з яйцем	300\60	45грн
Овочевий суп Міністроне	300	35грн
Рибна ушка з річковою фореллю	300	60грн
Основні страви	гр	Ціна
Рагу з овочів та телятиною	400	50грн
Плов з курятиною	360	45грн
Лазанья з куркою та грибами	350	55грн
Паста Карбонара	300	60грн
Паста Болонезе	320	60грн
Голубці зі сметаною	300\50	45грн
М'ясні страви	гр	Ціна
Котлета куряча у паніровці	150	20грн
Філе індички у беконі	160	35грн
Куряча печінка цибулею	200\50	30грн
Куряче філе у вершковому соусі	200	45грн
Свині реберця у медовому соусі	250	45грн
Мітболи у томатному соусі	150	25грн
Тушкована яловичина	150	30грн

## Закінчення таблиці 3.1

<b>Рибні страви</b>	<b>гр</b>	<b>Ціна</b>
Запечена річкова форель	250	50грн
Хек обсмажений у паніровці	150	45грн
Філе скумбрії	150	30грн
Карасі у сметані	200	35грн
Гарніри	гр	Ціна
Картопля фрі	150	15грн
Запечена картопля скибочками	159	15грн
Картопляне пюре	200	15грн
Овочі на пару	250	20грн
Рис з овочами	200\50	20грн
Гречка з печерицями	200\50	17грн
Кускус	200	10грн
Макарони	150	15грн
Десерти	гр	Ціна
Шоколадний мафін	150	10грн
Штрудель з яблуками	250	25грн
Млинці з вишнею	300	30грн
Панакота	150	25грн
Пиріг з яблуками	180	20грн
Торт Наполеон	200	35грн
Класичний Чізкейк	170	35грн
Маковий пиріг з родзинками	200	15грн
Желе	150	25грн
<b>Напої</b>	<b>мл</b>	<b>Ціна</b>
Сік в асортименті	500	20грн
Класичний лимонад з лимоном та м'ятою	300	15грн
Чай	450	10грн
Вишневий компот	300	15грн
Вода газована\негазована	500	10грн
Пепсі\Мірінда\Севенап	500	15грн

Для економічного обґрунтування заходів щодо вдосконалення диференціації послуг ресторану «The Kitchen», необхідно здійснити програму реалізації заходів, а саме:

- впровадження нового меню для бізнес-ланчів;
- залучання професійного персоналу;
- розробка мобільного додатку.

Також якщо набрати більш кваліфікований та мотивований персонал, то ефективність ресторану «The Kitchen» збільшиться. Для цього необхідно

розробити кошторис витрат, який визначить необхідний обсяг коштів на реалізацію цієї програми (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Кошторис витрат програми заходів з реалізації програми  
удосконалення диференціації послуг ресторану «The Kitchen»**

<b>№ з/п</b>	<b>Статті витрат</b>	<b>Сума, грн.</b>
1.	Витрати на створення мобільного додатку	<b>5 000,00</b>
2.	Тестування відібраних кандидатів для прийому на роботу в ресторану «The Kitchen» за допомогою системи Midot System	<b>10 000,00</b>
3.	Удосконалення матеріальної системи мотивації персоналу ресторану «The Kitchen», в тому числі	<b>25 000,00</b>
3.1	Впровадження преміювання за перевищення планових показників доходу ресторану «The Kitchen» та одноразове преміювання	5 000,00
3.2	Впровадження системи нарахування додаткової заробітної плати у відповідності з показниками ефективності роботи персоналу	12 000,00
3.3	Оплата частини харчування персоналу	5 000,00
3.4	Оплат частини відпочинку працівників	3 000,00
4.	Преміювання адміністраторів за розробку та впровадження Положення про навчання персоналу ресторану «The Kitchen»	<b>5 000,00</b>
5.	Витрати на розробку і впровадження нового меню	<b>8 000,00</b>
<b>Усього витрат за кошторисом</b>		<b>53 000,00</b>

Визначимо передбачуваний дохід за допомогою сценарного методу. Після розробки та впровадження Положення про підбір персоналу ресторану «The Kitchen», а також впровадження тестування за допомогою системи Midot System, час витрачений на пошук і відбір персоналу адміністратором знизиться на 28 % порівняно до нововведення.



Також знизиться плінність персоналу на 60 % , оскільки новий робітник буде адаптуватися краще, працівника відбирають за системою Midot System, яка дозволяю уникнути деструктивної поведінки нового працівника, зловживань та розкрадань на робочому місці. В основі рішень цієї системи тестування лежить алгоритм оцінки не професійних, а етичних цінностей і моральних суджень особистості, що дає підстави прогнозувати тенденції в поведінці. Midot System дозволяє підвищити якість оцінки кандидата на роботу та суттєво скоротити час та витрати на його вивчення. Якщо кандидат чесний, порядний і надійний, є сенс продовжувати вивчення його професійних і ділових якостей.

Претендент на вакантну посаду приходить на стажування з відповідною інформацією, що дозволяє уникнути зайвих питань та невдоволеності. В команду приходить саме мотивована кандидатура.

Витрати, які несла установа на навчання під час стажування, а потім плінності кадрів знизиться на 60%, що позитивно відобразиться на економічній ефективності ресторану «The Kitchen». Це вже не кажучи про те, що клієнтів будуть обслуговувати краще і прибуток значно ростиме.

Доходи будуть отримані за рахунок зниження витрат на процес підбору і відбору, а також і на процес навчання базового персоналу.

Для розрахунків використано реалістичний підсумок тому, що дані в таблиці є прогнозними, заздалегідь не можемо дізнатися очікуваних результатів.

Визначимо реалістичний, песимістичний і оптимістичний підсумок для жовтня та листопада . Дані внесемо до таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

**Зміни за жовтень та листопад 2020 року за сценарним методом за рахунок впровадження заходів програми удосконалення диференціації послуг ресторану «The Kitchen»**

	Жовтень 2020, %			Листопад 2020, %		
	Песимістичний	Оптимістичний	Реалістичний	Песимістичний	Оптимістичний	Реалістичний
Зниження витрат на пошук персоналу	0.3	0.7	0.5	0.3	0.8	0.7
Зниження витрат на відбір персоналу	0.2	0.8	0.6	0.3	0.8	0.7
Зниження витрат на навчання	0.2	0.7	0.5	0.3	0.8	0.6
Дохід від притоку клієнтів	0.1	0.6	0.3	0.1	0.8	0.6

В перший місяць спостерігається зменшення витрат на 2,2 %, у другий місяць на 2,8 % , також спостерігається отримання доходу за рахунок зниження витрат від недоліків у підборі персоналу та плінності кадрів .

Для розрахунку ефективності програми припустимо, що тривалість реалізації заходів програми розрахована на 12 місяців 2019 року, та, що один період дорівнює 1 місяць. За 12 місяців дохід ресторану «The Kitchen» від реалізації програми став поступово збільшуватися.

За рахунок цього на наступний рік – 2021 рік, прибуток зростатиме і з'явиться можливість вкладати більше коштів розвиток, далі будуть витрачені іще 4 000 € на рекламу в каталогах для туристичних фірм, путівниках, в медіа (радіо і телебачення).

До послуг додається доставка замовлень додому, для чого укладатиметься договір з фірмою по доставці, на що необхідно буде виділити близько 6 000 €. Але збільшиться кількість замовлень за рахунок чого збільшиться дохід.

6800 € на період з травня місяця по вересень наймається додатковий 1 кухар і 2 офіціанта. 1200 € - Оренда на рік - кнопка виклику офіціанта, яка фіксується на столі, або на стіні в зоні досяжності клієнта. При безпосередньому натисканні кнопки клієнтом, на віддаленому пульті у офіціанта відображається номер столика, де необхідні послуги офіціанта, і код події (запит рахунка, виклик персоналу і інше). У 2022 році на розвиток буде витрачено іще 4 000 € на рекламу в каталогах для туристичних фірм, путівниках, в медіа (радіо і телебачення). Залишиться послуга розвезення замовлень додому і контракт з фірмою по доставці, на що необхідно буде виділити близько 6 000 €.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах ринку всі підприємства, які гідні продовжувати свою діяльність, повинні бути самоокупними, приносити прибуток, в іншому випадку їх чекає банкрутство. Тому основним моментом при переході до ринкових відносин стала відмова від нав'язування покупцям нереальних цін, відірваних від дійсних запитів ринку.

В умовах постійного посилення конкуренції підприємству треба враховувати не тільки власні фінансові інтереси, а й інтереси споживачів, щоб утримати його і зберегти свою частку на ринку. А це може бути досягнуто тільки при дотриманні заздалегідь розробленої цінової політики, використовуючи всі сучасні напрацювання. При організації ресторанних послуг особливо важливо підтримувати концепцію закладу, тобто те, що вигідно відрізнити його серед великої кількості конкурентів.

Метою даної випускної кваліфікаційної роботи була розробка стратегії диференціації послуг ресторану.

В результаті того, що прибуток ресторану зріс за останні 2 роки, ресторан змогла розподілити дивіденди в розмірі і був сплачений прибутковий податок з підприємства в розмірі 5317 €.

Звіт про прибуток показує збільшення обороту фірми.

Із звіту про доходи видно, що дохід від діяльності ресторану становить трохи менше 50% від загального доходу фірми, тобто він досить істотний і, відповідно, власники зацікавлені в збільшенні доходу від діяльності та у впровадженні нових послуг і поліпшення якості.

Незважаючи на те, що в середньому кількість працівників не змінилося, витрати на заробітну плату скоротилися.

Одним з методів дослідження діяльності ресторану було анкетування клієнтів і працівників. За допомогою нього були виявлені як позитивні сторони підприємства, а й негативні моменти, рішення яких і належить знайти для поліпшення роботи ресторану.

За результатами опитування клієнтів було виявлено, що більшість клієнтів задоволені відвідуванням ресторану, готові повернутися назад і готові порадити відвідати заклад своїм друзям і знайомим. Так само анкетування показало що клієнти вважають за краще приходити в будні в денний час, а не по вихідним у вечірній час.

Найбільшим недоліком було виявлено очікування замовлення.

При опитуванні працівників було виявлено, що найбільшим невдоволенням є відсутність зафіксованої перерви на обід протягом робочого дня і низька заробітна плата.

В якості основних стратегій використовуються продукційна стратегія, операційна і управлінська стратегії.

Аналіз діяльності ресторану показав, що основну конкурентну перевагу в порівнянні з іншими - оригінальна кухня конкретної країни. Це можна розглядати як фактор, що допомагає зайняти власну нішу на ринку послуг.

При цьому використовуються сучасні розробки, які полегшують роботу персоналу і економлять його час для обслуговування клієнтів.

Проведений аналіз показав, що необхідно зробити кроки щодо усунення та / або зниження ризиків, пов'язаних з діяльністю ресторану.

Ресторан, на погляд клієнта, пропонує ті ж послуги, що подібні ресторани, діючі на ринку нашої держави, необхідно за допомогою рекламних акцій і презентацій позиціонувати ресторан як місце, що сполучає оригінальність і якість пропонованої кухні.

Рекламна діяльність повинна бути розширена за рахунок роботи з сайтом, участі в кулінарних шоу, в передачах про національну кухню на телебаченні і новинних порталах, впровадження нових інформаційних технологій в роботу ресторану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Стратегічне ринкове управління. - СПб.: Пітер, 2002. – с. 544 с.
2. Березін І.С. Маркетингові дослідження ринків. - М.: РДЛ, 2013. - 416 с.
3. Власова В.М. Основи підприємницької діяльності (Економічна теорія. Маркетинг. Фінансовий менеджмент). - М.: Фінанси і статистика. - 2013, 528 с.
4. Волкова І.В., Миропільська Я.І., Мумрікова Г.М. Ресторанний бізнес в Росії: з чого почати і як досягти успіху. - М: Флінта, 2013, - 184 с.
5. Данченко Л.А. Основи маркетингу. - М.: Москва. - 2003. - 262 с.
6. Котлер, Ф. Маркетинг 3.0. Від продуктів до споживачів і далі до людської душі / Ф. Котлер, А. Сетіаван, Х. Картаджайя. - пров. з англ. А. Заякіна. - М.: Альпіна Бізнес Букс, 2012. - 402 с.
7. Котлер, Ф. Маркетинг від А До Я, чи: 80 концепцій, які повинен знати кожен менеджер / Ф. Котлер. - пров. з англ. 5-е изд. - М.: Альпіна паблішер, 2013. - 566 с.
8. Котлер, Ф. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. - 5-е європейське вид.: пров. з англ. - М.: ТОВ «І.Д. Вільямс», 2013. - 814 с.
9. Кузнєцов І. «Управління продажами». М: 2007.- 492 с.
10. Марвін Б. «Маркетинг ресторану: Як залучити клієнта та утримати у вашому ресторані». М.: Видавництво Жигульського. 2002. - 321 с.
11. Маркетинг ресторану [Електронний ресурс]. - Режим доступу: URL: <http://restoranbiznes.blogspot.ru/2012/08/blog-post.html> - 14.09.2019
12. Маркетингові дослідження як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. - Режим доступу: URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6395> - 14.09.2019



13. Островський А.В. «Китайська модель переходу до ринкової економіки». - М.: Інститут Далекого Сходу РАН, 2007. - с. 173.
14. Офіційний сайт ресторану «The Kitchen» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.facebook.com/thekitchen21>. Дата звернення: 18.09.2019.
15. Полстяна Н. В. Деякі аспекти системи дистрибуції в індустрії гостинності / Н. В. Полстяна. // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2016\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_1_20)
16. Полторац В.А. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / В.А. Полторац, І.В. Тараненко, О.Ю. Красовська. – Київ : Центр навч. літ., 2013. – 417 с.
17. Програмний продукт WhiteWeb [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.whiteweb.ua/services/gotovye\\_resheniya/dlya\\_oteley\\_i\\_restoranol.html](https://www.whiteweb.ua/services/gotovye_resheniya/dlya_oteley_i_restoranol.html)
18. Програмний комплекс «Парус - Готель». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://parus.ua/ua/170/>
19. Програмний продукт Shelter. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://parus.ua/ua/170/>
20. Радыгина Е. Г. Повышение лояльности потребителей гостиничных услуг // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 3 (март). – С. 51–55. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://e-koncept.ru/2016/16049.htm>.
21. Розметова О.Г. Організація готельного господарства : підручник / О.Г. Розметова, Т.Л. Мостенська, Т.В. Влодарчик. – Кам'янець-Подільський : Абетка, 2014. – 432 с.
22. Савченко О. В. CRM-системи готельно-ресторанних підприємства та погляди на оцінку їх ефективності / О. В.

Савченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. - № 2, Том 2. – С. 280-282.

23. Савченко О.В. CRM-система та якісні зміни в обслуговуванні клієнтів: світовий досвід / О.В. Савченко // Вісник Хмельницького національного університету – Herald of Khmelnytskyi national university. – 2013. – № 4. – С. 116–119.

24. Скорбенко С. Тренды отельного маркетинга 2018 года. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digitalwill.ru/blog/trendy-otel'nogo-marketinga-2018-goda>

25. Сокол Т.Г. Організація обслуговування в готелях і туристичних комплексах / Т.Г. Сокол. – Київ : Альтерпрес, 2009. – 447 с.

26. Старостин В. С. Формирование маркетинговых технологий персонализации продуктов клиентоориентированных компаний : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Старостин Василий Сергеевич; [Место защиты: Гос. ун-т упр.]. – Москва, 2009. – 149 с. : ил.

27. Степанова В. Е. Основные тенденции управления доходами в гостиничном бизнесе [Текст] // Экономика, управление, финансы: материалы VIII Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, февраль 2018 г.). – Краснодар: Новация, 2018. – С. 161-165. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/264/13664/>

28. Ткаченко Л.В. Маркетинг послуг : підручник / Л.В. Ткаченко. – Київ : Центр навч. літ., 2003. – 192 с.

29.

30. Стівен П. Роббінс. «Правда про управління персоналом». М: Видавництво "Вільямс", - 2003. - 408 с.

31. Стратегії диференціації. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.e-executive.ru/wiki/index.php>. Дата звернення: 18.09.2019.
32. Хершген Х. «Маркетинг. Основи професійного успіху». М.: ИНФРА-М, 2000. - 334 с.
33. Шапкін, А. С. «Теорія ризику і моделювання ризикових ситуацій». М.: - Дашков і К, 2005.- 880 с.
34. Шок Патті Д., Боуен Джон. «Маркетинг в ресторанному бізнесі». - М.: Ресторанні відомості, 2005. - 234 с.
35. Яроменко, М.М. Економіко-статистичний аналіз ефективності використання основних засобів підприємства / Яроменко М.М., Власова М.Ю. У збірнику: Дослідження різних напрямків сучасної науки VIII Міжнародна науково-практична конференція. 2016. - С. 1403-1410.
36. Яроменко, М.М. До питання про економічну інтеграцію між країнами ЄС і ЄАЕС / М.М. Яроменко, Гаспарян Б.А. // У збірнику: досягнення і перспективи економічних наук Збірник статей Міжнародній науково-практичній конференції. Науковий центр "Аетерна". 2014. - С. 131-135.
37. Andres Kuusik «Teadlik turundus» 2010, - 344 p.
38. Dr. Alan Hoenig «Eating Out in China: A Traveler's Resource». — EZChinese Guides. — EZChinese.com, 2010. — 300 с.
39. Eamets R., A. Kaasa, H. Kaldaru, E. Parts, V. Trasberg «Sissejuhatus majandusteooriasse» 2005, - 342 p.
40. Eirinaki M., Vazirgiannis M. Web Mining for Web Personalization // ACM Transactions on Internet Technology. 2003. Vol. 3. No. 1. P. 1–27.
41. Mobasher B., Anand S. Intelligent Techniques for Web Personalization. 2005. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://facweb.cs.depaul.edu/mobasher/research/papers/am-itwp-springer05.pdf>
42. Roggio A. Ecommerce Personalization Strategies. 2012. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.practicalecommerce.com/articles/3370-3-Ecommerce-Personalization-Strategies>



43. The power of personalisation: Hotels' roadmap to 2020. Звіт компанії Grant Thornton. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.grantthornton.ua/documents/publications/gt-international/25700-hotels-2020-2016\\_v12.pdf](http://www.grantthornton.ua/documents/publications/gt-international/25700-hotels-2020-2016_v12.pdf)
44. Hofmeyr J. Commitment-Led Marketing / J.Hofmeyr, B.Rice. – John Wiley and Sons, 2012. – 385 p.
45. Jacoby J. Brand Loyalty: Measurement and Management / J.Jacoby, R.W.Chestnut.– New York: Wiley, 1978.– 385 p.
46. Lee H. The determinants of perceived service quality and its relationship with satisfaction / H.Lee, Y.Lee, D.Yoo // Journal of Services Marketing. – 2016. – Vol. 14, 3. – P. 217-231.
47. Palmer A., McMahon-Beattie U. Influences On Loyalty Programme Effectiveness: a Conceptual Framework and Case Study Investigation // The Journal of Strategic Marketing. - 1999.
48. Uncles M. O., Dowling R., Hammond K. Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs // Journal of Consumer Marketing. 2003. № 4. P. 294-316.
49. Uncles M. D., Dowling R., Hammond K. Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs // Journal of Consumer Marketing. 2003. № 4. P. 307.
50. Warhaftig W. From policyholders to valued customers: customer management strategies in life insurance / W.Warhaftig. – London, 2015. – 344 p.

**ДОДАТКИ**

## Опис Pest - аналізу

<b>ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ</b>	<b>ВПЛИВ ЕКОНОМІКИ</b>
<p>Поточне законодавство на ринку  Майбутні зміни в законодавстві  Європейське / міжнародне законодавство  Регулюючі органи та норми  Урядова політика, зміна  Державне врегулювання конкуренції  торгова політика  Жорсткість держконтролю за діяльністю бізнес-суб'єктів і штрафні санкції  Вибори на всіх рівнях влади  Фінансування, гранти та ініціативи  Групи лобювання / тиску ринку  Міжнародні групи тиску  Екологічні проблеми  Інше вплив держави в галузі</p>	<p>Економічна ситуація та тенденції  Динаміка ставки рефінансування  Рівень інфляції  Інвестиційний клімат в галузі  Закордонні економічні системи і тенденції  Загальні проблеми оподаткування  Оподаткування, певне для продукту / послуг  Сезонність / вплив погоди  Ринок і торгові цикли  Платоспроможний попит  Специфіка виробництва  товаропровідної ланцюга і дистрибуція  Потреби кінцевого користувача  Обмінні курси валют  Основні зовнішні витрати  Енергоносії  Транспорт  Сировина і комплектуючі  Комунікації</p>
<b>СОЦІОКУЛЬТУРНІ ТЕНДЕНЦІЇ</b>	<b>ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ</b>
<p>Демографія  Зміни законодавства зачіпають соціальні чинники  Структура доходів і витрат  Базові цінності  Тенденції способу життя  Бренд, репутація компанії, імідж  використовуваної технології  Моделі поведінки покупців  Мода і зразки для наслідування  Головні події та фактори впливу  Думки і ставлення споживачів  Споживчі переваги  Уявлення ЗМІ  Точки контакту покупців  Етнічні / релігійні чинники  Реклама і зв'язки з громадськістю</p>	<p>Розвиток конкурентних технологій  Фінансування досліджень  Пов'язані / залежні технології  Заміщаючі технології / рішення  Зрілість технологій  Зміна і адаптація нових технологій  Виробнича ємність, рівень  Інформація та комунікації, вплив інтернету  Споживачі, які купують технології  Законодавство по технологіям  потенціал інновацій  Доступ до технологій, ліцензування, патенти  Проблеми інтелектуальної власності</p>



**. Значення абрєвіатури «SMART»**

SPECIFIC (Конкретна)	Мета повинна бути конкретна. Працівники, залучені в процес її досягнення, повинні розуміти, в чому вона полягає.
MEASURABLE (Вимірна)	Мета повинна містити заходи вимірювання. Наприклад: кількість, вартість, якість. Працівники, залучені в процес її досягнення, повинні розуміти, досягнута ними мета чи ні. Основним засобом вимірності мети є Ключовий показник ефективності.
AGREED (Узгоджена)	Мета узгоджена з персональними завданнями співробітника, з місією компанії та потреб клієнта. Мета повинна бути досяжною. Працівники, залучені в процес її досягнення, повинні володіти відповідними ресурсами (час, знаряддя, бюджет тощо.).
REALISTIC (Реальна)	Мета адекватна поточної ситуації: чи не завищена / не занижена. Можливості відповідають ресурсам. Мета повинна співвідноситися з більш загальною, стратегічною метою і працювати на її досягнення.
TIMED (доступному для огляду в часі)	Поставлено чіткий термін досягнення мети.

## SWOT-аналіз ресторану «The Kitchen»

Фактор	Оцінка	Вплив на фірму та її діяльність
<b>Сильні сторони</b>		
● Оригінальність і традиційність кухні	5	Працівниками фірми використовується і підтримуються рецепти класичної індійської кухні, які апробовано століттями. Її оригінальність полягає в тому, що в Києві більше немає ресторанів, які можуть запропонувати таку послугу. Це є однією з найсильніших сторін «The Kitchen» і дає велику конкурентну перевагу.
● Висококваліфіковані кухарі	4	Головний шеф-кухар закінчив сичуанський Вищий інститут кулінарії, який є єдиною професійною вищою школою в Китаї. Набирає помічників, тільки носіїв даної культури, що мають відповідну освіту.
● Використання сучасних технологій	4	Для знайомства з діяльністю ресторану створений сайт містить відомості про місце розташування, час роботи, що пропонується меню, заходах. Це дозволяє швидко і якісно подавати інформацію для клієнтів. Для ведення повсякденних операцій з клієнтами використовується сучасна касова програма, яка полегшує роботу персоналу. При введенні замовлення в комп'ютер кухар автоматично отримує замовлення на кухню, що дозволяє економити час і підвищити якість роботи з клієнтами. Наявність банківського терміналу дає можливість клієнтам безготівкової оплати.
● Високий рівень обслуговування клієнтів	4	«The Kitchen» прагне враховувати всі побажання клієнтів для якісного обслуговування. Обслуговування ведеться на 4 мовах. Персонал добре орієнтується в меню і винній карті. Може дати рекомендації по вибору меню. Ввічливі, уважні і коректні.
● Адекватні фінансові ресурси	2	«The Kitchen» адекватно оцінює свої фінансові ресурси, а також завжди ретельно аналізує свої можливості перш, ніж вкладати їх в справу
● Надійна репутація	5	Багаторічна робота «The Kitchen» на українському ринку створила клієнтську базу, яка довіряє і та має інтерес до діяльності фірми.
● Обслуговування великих туристичних груп	4	У туристичний сезон кількість клієнтів збільшується за рахунок туристичних груп. Великий наплив клієнтів призводить до

		збільшення прибутку.
<b>Слабкі сторони</b>		
● Відсутність впізнаваного бренду	3	«The Kitchen» не є на даному етапі сильним і впізнаваним усіма брендом, що могло б дати велику конкурентну перевагу.
Відсутність сильної конкурентної переваги	4	Ресторан в цілому пропонує ті ж послуги, що і подібні фірми, що діють на ринку в Україні, за умови, що клієнт недостатньо розбирається в різновидах індійської кухні.
● Недостатні приміщення	4	У ресторану за рахунок маленьких приміщень немає можливості обслуговувати в великій кількості клієнтів, тим самим він втрачає прибуток.
● Обмежена кількість персоналу	3	Складнощі пошуку висококваліфікованого кухарського персоналу. Висока плинність серед обслуговуючого персоналу, пов'язана з низькими зарплатами.
● Відсутність реклами	4	Недостатньо використовуються резерви маркетингу підприємства.
● Довге очікування замовлення при великій кількості клієнтів	4	У туристичний сезон кількість клієнтів збільшується за рахунок туристичних груп. Приватним клієнтам доводиться довше чекати, в слідстві чого, такі клієнти не завжди повертаються.
● Володіння інформацією про ситуацію на ринку		Слабке володіння інформацією про ситуацію на ринку, діяльність конкурентів не відстежується, фінансові прогнози не враховуються.
Високі витрати на виконання робіт	1	Виконання замовлень вимагає великих часових ресурсів, так як все готується без заготовок і після оформлення замовлення. Це робить їх виконання трудомістким і складним.
<b>Можливості</b>		
● Відкриття нових філій на українському ринку	5	У фірми має можливість і всі необхідні ресурси, щоб відкрити по одному філіалу в інших містах.
● Ослаблення позицій конкурентів	4	В разі банкрутства або ж зниження попиту на послуги конкурентів зміцнюється позиція ресторану «The Kitchen», а також досягнення цілей стає більш легким.
● Оновлення використовуваних технологій	3	Технології розвиваються дуже швидко, тому завжди є можливість оновлення свого обладнання або програмного забезпечення. При наявності необхідних фінансових ресурсів, це слід робити обов'язково.
● Диференціація послуг	3	Так як ресторан займається тільки традиційною кухнею, розширення асортименту послуг є дуже складним процесом. Однак, відстежуючи зміни на



		ринку можна виявити потреби клієнтів нових послугах.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Використання досвіду інших фірм</li> </ul>	3	Постійно відстежуючи роботу фірм-конкурентів потрібно враховувати в своїй діяльності як їх помилки, так і успішні нововведення.
<b>Загрози</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Зниження попиту на послуги</li> </ul>	5	Істотне зниження попиту на послуги фірми надасть сильний вплив на прибуток «The Kitchen».
<ul style="list-style-type: none"> <li>Поява нових конкурентів</li> </ul>	4	Поява нових фірм змусить більш активно розвивати свої конкурентні переваги. Також частина клієнтів може перейти до нових конкурентам, при наявності у них більш вигідних умов.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Втрата довіри клієнтів</li> </ul>	3	У сфері надання послуг довіру клієнта є найголовнішим. У разі втрати довіри клієнтів ресторан втрачає його, і повернути назад дуже складно, а іноді неможливо.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Зниження прибутку у постійних клієнтів</li> </ul>	3	Клієнти, у яких прибуток знизився, починають економити. Це може привести до відмови від послуг як на час, так і назавжди.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Зниження якості послуг, що надаються</li> </ul>	2	Даний фактор може зменшити число клієнтів. Незадоволені рівнем обслуговування клієнтів можуть перейти до конкурентів.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Зміна потреб клієнтів</li> </ul>	1	У разі зміни потреб клієнта фірмі необхідно міняти і свої послуги, а це вимагає додаткових витрат. Ресторан постійно стежить за потребами клієнтів і завжди готова запропонувати нові послуги.

## PEST+M-аналіз ресторану «The Kitchen»

Фактор	Оцінка	Можливі прояви	Реакція підприємства
<b>Політичні фактори</b>			
Фінансування, гранти та ініціативи	3	Фінансування діяльності фірми	Напрямок грошей на розвиток фірми або розробку нових послуг
Податкова політика	4	Запровадження податків на прибуток	Використання фінансових резервів
<b>Економічні фактори</b>			
Економічна ситуація в країні	5	Спад економіки	Зниження витрат на надання послуг, а також активний пошук нових клієнтів в Україні.
<b>Соціальна сфера</b>			
Репутація компанії	5	Погіршення репутації фірми, а також втрата довіри клієнтів.	Розробка системи зворотного зв'язку з клієнтами для з'ясування причин зниження довіри клієнтів і їх невдоволення послугами.
Тенденції способу життя	3	Тенденція підприємств вдаватися до послуг професіоналів в підборі кадрів.	Залучення додаткових фахівців, оновлення обладнання, розробка нових послуг і товарів
<b>Технологія</b>			
Проблеми інтелектуальної власності	3	Розголошення рецептів і способів його приготування	Внесення в трудовий договір пункту про нерозголошення
Зміна технології	4	Старіння наявного програмного забезпечення	Регулярне оновлення програмного забезпечення
Фінансування досліджень	5	Брак ресурсів на проведення досліджень.	Залучення додаткових фахівців, використання фінансових резервів, а також пошук спонсорів.
<b>Ринкова зброя</b>			
Споживчі переваги	5	Потреба в новому вигляді послуг.	Диференціація послуг.
Моделі поведінки клієнтів	3	Мода на східну кухню.	Активна маркетингова діяльність.
Посилення позицій існуючих конкурентів	5	Збільшення числа клієнтів у конкурентів, поява у них нових послуг.	Активна маркетингова діяльність. Розвиток пропонованих послуг, розробка нових, а також підвищення кваліфікації працівників фірми.

## Анкетування клієнтів і працівників ресторану

Запитання	Кількість відповідей				
Оцініть ваше загальне враження від відвідування ресторану					
Дуже задоволений	89				
Задоволений нейтрально	66				
Дуже незадоволений	45				
1. Як часто ви відвідуєте наш ресторан?					
Кілька разів на тиждень	43				
Раз на тиждень	60				
Декілька разів на місяць	78				
Кілька разів на рік	6				
Відвідав вперше	13				
2. О котрій годині Ви волієте відвідувати наш ресторан? будні або вихідні?					
Будні			Вихідні		
Обід	109	Обід	78		
Вечір	91	Вечір	122		
3. З якою метою Ви найчастіше вибираєте наш заклад?					
Пообідати / повечеряти	116				
Зустрітись з друзями	11				
Провести ділову зустріч	23				
Відзначити торжество	50				
4. Які фактори при виборі нашого закладу серед інших мали для Вас най більшого значення? Можете вибрати кілька варіантів					
Доброзичливість персоналу	145				
Швидкість обслуговування	67				
Прийнятні ціни	110				
Широта асортименту	123				
Якість їжі і напоїв	170				
Приємна обстановка	155				
Рекомендації друзів / знайомих	125				
Зручне місце розташування	130				
5. Як довго Ви очікуєте офіціанта, щоб зробити замовлення?					
Менше хвилини	60				
Менше 3 хвилин	96				
Більше 3 хвилин	44				
6. Як довго Ви очікували замовлення?					
Менше 20 хвилин	55				
Менше 45 хвилин	78				
7. Відзначте ваш рівень задоволеності в кожній з наступних областей:					
	Цілком згоден	Частково згоден	Нейтрально	Частково не згоден	Абсолютно не згоден
Смакові якості	0	0	55	96	49
Різноманітність асортименту	0	0	46	112	42
Ціна	0	0	43	126	31



Швидкість обслуговування	0	3	78	65	54
Якість страв і напоїв	0	0	36	136	28
Інтер'єр і чистота приміщень	0	0	34	139	27
Затишна обстановка	0	0	13	98	89
8. Чи будете ви відвідувати ресторан в майбутньому?					
Безумовно так				89	
Можливо				75	
Безумовно ні				3	
Не впевнений				33	
9. Порадили б ви відвідати ресторан друзям і родичам?					
Безумовно так				112	
Можливо				85	
Безумовно ні				3	
10. Ваша стать?					
Жіноча				88	
Чоловіча				112	
11. Ваш вік?					
20 і менше				-	
21-25				14	
26-35				26	
36-45				56	
46-55				47	
56-65				31	
66 або більше				19	

## Опитування працівників ресторану

### Задоволеність в роботі

Показник	1	2	3	4	5
Графік	0	1	4	6	2
Оплата	2	5	4	2	0
Харчування	2	4	5	2	0
Вільний час	5	3	4	1	0
Ставлення керівництва	3	1	6	2	1
Відносини з колегами	0	0	4	6	3
Умови праці	0	2	4	6	1
Форма одягу на робочому місці	0	2	3	7	1